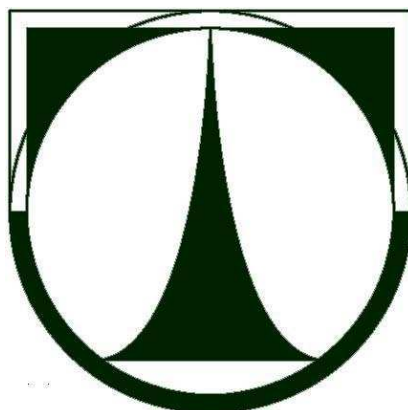


Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Bc. Pavla Holmanová

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**
Studijní obor: Podniková ekonomika

Firemní strategie společnosti Behr Czech

Corporate strategy of Behr Czech

DP – EF – KPE – 2010 -29

Bc. Pavla Holmanová

Vedoucí práce: prof. Ing. Ivan Jáč, CSc., katedra podnikové ekonomiky
Konzultant: Ing. Jan Smetana, vedoucí prodejního oddělení firmy Behr Czech

Počet stran: 93 Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 7. května 2010

Prohlášení

Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom(a) povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 2. 5. 2010

Anotace

Tato práce se zabývá otázkou strategie a strategického řízení. Po krátkém seznámení s teorií se věnuje rozboru interních a externích faktorů výrobní firmy, která je součástí velkého nadnárodního koncernu působícího v automobilovém průmyslu. Vzhledem k turbulentní situaci a hospodářskému útlumu se v práci snažím pomocí analýz nalézet nejvhodnější směr a navrhnout pro firmu nejvýhodnější strategii.

Klíčová slova

SBU – strategická obchodní jednotka, strategie, firemní strategie, business strategie, marketingový mix, analýza vnějších faktorů, analýza interních faktorů

Annotation

This assignment describes a strategy and strategic management. There is short theoretical introduction in the beginning. Then it describes and studies internal and external factors of a company, which is a part of international group involved to automotive. Due to the turbulent situation and economic inhibition I decide to find out the best way from the crises with the help of several analyses, and to propose the best strategy.

Key Words

SBU – strategic business unit, strategy, Corporate Strategy, Business Strategy, Marketing Mix, Analysis of external factors, Analysis of internal factors

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu profesorovi Jáčovi za jeho odbornou pomoc a trpělivost. Dále pak všem, kteří mi poskytli potřebné informace. Mé díky patří i mému manželovi a dětem a rodině za jejich podporu a pomoc.

Seznam zkratek	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam obrázků	14
1. Úvod.....	15
1.1 Cíl práce.....	15
1.2 Teoretické koncepty	16
1.3 Historie Behr.....	26
2. Situační analýza současného stavu firmy Behr	28
2.1 Behr Group	28
2.2 Korporátní strategie Behr	32
2.3 Behr Czech	38
2.4 Vymezení SBU a identifikace strategického rámce	39
3. Analýza vnějších faktorů	47
3.1 Vnější okolí.....	47
3.2 Oborové okolí Behr Czech	50
3.3 Analýza zákazníků.....	56
3.4 Analýza konkurence	58
Analýza dodavatelů	59
3.5 Shrnutí analýzy vnějších faktorů	62
4. Analýza očekávání, síly a cílů důležitých stakeholders.....	63
5. Analýza interních faktorů	65
5.1 R&D – research and development.....	65
5.2 Výroba	67
5.3 Finanční analýza	69
5.4 Shrnutí analýzy interních faktorů	74
6. SWOT analýza.....	76
7. Výzkum a návrh	78
8. Návrh strategie a doporučení na další vývoj organizace	83
8.1 Odvození návrhu strategie z výsledků SWOT analýzy	83

8.2 Vymezení podstaty business strategie	84
8.3 Zdůvodnění návrhu strategie	89
8.4 Návrh na implementaci.....	89
9. Závěr.....	91
Seznam použité literatury	92
Citace.....	92
Seznam příloh	93

Seznam zkratek

TUL	Technická univerzita v Liberci
SBU	Strategic Business Unit – Strategická obchodní jednotka
HVAC	Heating, Ventilating, Air conditioning – topení, ventilace, klimatizace
CAC	Charge Air Cooler – vzduchový chladič
AM	Airconditioning module
AC	Airconditioning components
ET	Engin cooling for trucks
R&D	Research and Development
SWOT analýza	Strenghts, Weaknesses, Opporutnities, Threat
PEST	Politické, ekonomické, sociální, technické faktory
IPS	Internal project systém
PMP	Project Management Portal

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výroční zpráva Behr Group – fiskální rok 2008.....	30
Tabulka 2 PEST metodou MAP.....	47
Tabulka 3 Hodnocení konkurenční rivality v odvětví.....	51
Tabulka 4 Hodnocení hrozby vstupu do odvětví	52
Tabulka 5 Hodnocení vyjednávací síly zákazníků	54
Tabulka 6 Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů.....	55
Tabulka 7 Zákazníci dle objemu k 09-2009	57
Tabulka 8 Tabulka největších konkurentů	58
Tabulka 9 TOP 20 dodavatelé výrobní_rok 2009	60
Tabulka 10 TOP 20 nevýrobní dodavatelé_rok 2009	61
Tabulka 11 Shrnutí analýzy vnějšího prostředí.....	62
Tabulka 12 Shrnutí analýzy očekávání, cílů a síly důležitých stakeholders	63
Tabulka 13 SWOT shrnutí analýzy stakeholders	64
Tabulka 14 Hodnocení kritérií k přístupu R&D.....	66
Tabulka 15 Hodnocení výrobních faktorů.....	68
Tabulka 16 Ukazatelé likvidity (v tis. CZK).....	70
Tabulka 17 Ukazatel zadluženosti (v tis. CZK)	70
Tabulka 18 Ukazatelé obratu zásob (v tis. CZK)	71
Tabulka 19 Ukazatelé obratu pohledávek (v tis. CZK).....	72
Tabulka 20 Ukazatelé ziskovosti.....	73
Tabulka 21 Shrnutí analýzy interních faktorů.....	74
Tabulka 22 SWOT Shrnutí.....	76
Tabulka 23 Návrh strategie pomocí výsledků SWOT analýzy	83
Tabulka 24 Strategické cíle v produktové oblasti business strategie	85
Tabulka 25 Strategické cíle v cenové oblasti business strategie	85
Tabulka 26 Strategické cíle v tržní oblasti business strategie	86
Tabulka 27 Strategické cíle v oblasti distribuce business strategie	86
Tabulka 28 Strategické cíle v oblasti lidských zdrojů business strategie.....	87
Tabulka 29 Strategické cíle v oblasti procesů business strategie.....	88
Tabulka 30 Strategické cíle v oblasti plánování business strategie	88

Tabulka 31 Zdůvodnění návrhu strategie pomocí SWOT analýzy	89
--	----

Seznam obrázků

Obrázek 1 Pyramida řízení	16
Obrázek 2 Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces.....	17
Obrázek 3 Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu strategických cílů	18
Obrázek 4 Model strategického řízení – Porterovo „kolo konkurenční strategie“	19
Obrázek 5 Hierarchie firemních strategií	21
Obrázek 6 Rozšířený marketingový mix.....	22
Obrázek 7 BCG matice	24
Obrázek 8 SWOT analýza.....	25
Obrázek 9 Network společnosti Behr.....	28
Obrázek 10 Základní struktura společnosti Behr	29
Obrázek 11 Znázornění řízení ve společnosti Behr.....	36
Obrázek 12 Závod v Mnichově Hradišti	38
Obrázek 14 Výrobky firmy Behr	40
Obrázek 13 Audi Q7	40
Obrázek 15 Nástroje projektového managementu	42
Obrázek 16 Behr Production System	43
Obrázek 17 Porterův pětifaktorový model	50
Obrázek 18 Grafické znázornění zákaznických podílů na objemu prodeje.....	57
Obrázek 19 Fáze vývojového projektu.....	65
Obrázek 20 Spider graf vybraných finančních ukazatelů porovnaných v letech 2007 - 2010.	74
Obrázek 21 Graf vývoje pohledávek po splatnosti v letech 2007 – 2010.....	79
Obrázek 22 Graf vývoje pohledávek a tržeb v letech 2007-2010	80
Obrázek 23 Graf vývoj ukazatele obratu pohledávek 2007 - 2010.....	81
Obrázek 24 Graf vývoj ukazatele doby obratu pohledávek v letech 2007 - 2010	81

1. Úvod

V době, kdy jsem přemýšlela o tématu své diplomové práce, byla za dveřmi finanční krize a z tohoto důvodu se již velmi přemýšlelo, kde a jakým způsobem ušetřit finanční prostředky.

Pracuji ve firmě, která je v automobilovém průmyslu významným dodavatelem komponent pro většinu velkých automobilových společností. Přesto, že ještě nikdo nemohl tušit, jak velký dopad tato krize přinese do celého průmyslu, již v této době se na nás, jako zaměstnance, obrátil management s žádostí o nápady či zlepšovací návrhy, které by pomohly firmě ušetřit část finančních prostředků.

Toho času bylo ve firmě ještě cca 1250 zaměstnanců s podílem THP: dělníci cca 30%:70% a jiné maličkosti, které mi přišly docela v nepoměru. Ovšem nebyla jsem sama a na začátku roku 2009, kdy už nebylo pochyb o dopadu recese, se vyměnil jednatel firmy a hned na počátku svého působení provedl několik opatření, která vedla k vyšším úsporám, jako upravení poměru THP: dělnickým profesím, tak i snížení celkového počtu zaměstnanců. Nicméně stále se hledají nápady, které povedou ke zlepšení hospodářského výsledku, proto jsem se rozhodla analyzovat firemní prostředí a pokusit se najít nějaké slabé stránky či hrozby, popř. navrhnout zlepšení strategického řízení firmy.

1.1 Cíl práce

V této práci budu analyzovat interní a externí faktory firmy a ze SWOT analýzy identifikovat nejvýznamnější hrozby pro společnost. Jednu hrozbu či slabou stránku bych chtěla podrobněji prozkoumat a navrhnout optimální řešení, které povede k eliminaci těchto hrozeb.

Cílem této práce je návrh optimální strategie. Výstup by mohl posloužit top managementu naší firmy k porovnání stávající strategie s nově navrženou v této práci.

1.2 Teoretické koncepty

1.2.1 Strategické řízení – jeho podstata

Management, neboli řízení, je chápán jako soubor přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod užívaných ke zvládnutí specifických činností vedoucích k dosažení daných cílů.

V odborné literatuře bývá řízení zobrazováno jako pyramida, kde jsou zachyceny jednotlivé úrovně řízení:



Obrázek 1 Pyramida řízení

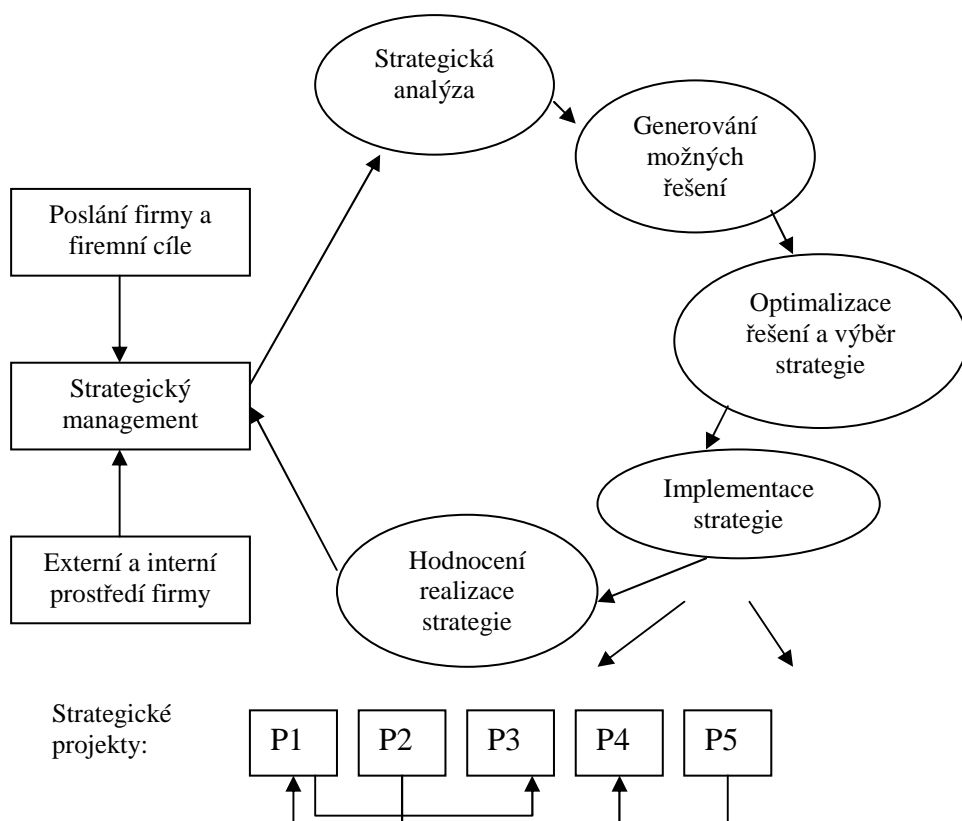
Zdroj:lit. [1]

Strategické řízení by mělo být v souladu s dlouhodobým nasměrováním firmy, s jejím posláním, misí, jejími dlouhodobými cíli a zdroji. Hlavními úkoly této úrovně řízení je vytyčení strategie firmy a jejich kontrola.

Taktické řízení se od výše uvedeného liší především užším záběrem, jednotlivé cíle jsou podrobnější a na kratší časový horizont. Toto řízení je uskutečňováno na nižších organizačních stupních, např. jednotlivých provozech, divizích, atd.

Operativní řízení je pak dále uplatňováno na nejnižších stupních organizačních jednotek a zpravidla ve velmi krátkém časovém horizontu, přitom plánování je velmi podrobné.

V praxi existují dva opačné názory na strategické řízení. Jeden udává, že strategické řízení a plánování s tím spojené nezaručuje úspěch a konkurenceschopnost firmy, že velkou úlohu zde hraje náhoda a štěstí. Kdežto druhý názor naopak tvrdí, že strategické řízení může tvořit až 80% úspěchu dané firmy. Tedy že v úspěšné firmě toto řízení existovat musí. Strategické řízení je pak neustále se opakující proces několika činností, které se neustále vyhodnocují a modifikují. Ve skutečnosti probíhají tyto činnosti současně v jakémsi na sebe navazujícím toku.



Obrázek 2 Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces

Zdroj: lit. [5]

Výsledkem strategického řízení jsou tzv. strategické plány a strategie. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakým způsobem dojít k vytyčenému cíli. Cíle by měly být stanoveny podle určitých pravidel, tedy aby byly uskutečnitelné. Někteří odborníci doporučují, aby cíle splňovaly vlastnosti SMART dle lit.[5]¹, což znamená:

¹ Viz lit. [5], str. 7-8.

- S (stimulating) – cíle tedy musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků, měly by být tedy náročné, ovšem reálné.
- M (Measurable) – dosažení, či nedosažení cíle by mělo být měřitelné, resp. Objektivně zhodnotitelné
- A (Acceptable) – cíle by měly být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit, případně dalších důležitých zainteresovaných činitelů, tzv. stakeholders
- R (Realistic) – reálné, dosažitelné
- T (Timed) – určené v čase

Strategické cíle a jejich plánování a naplňování jsou ovlivňovány rozličnými faktory. Při rozhodování je nutné brát v úvahu, o jakou firmu se jedná, o jaký produkt se jedná, kde firma podniká, finanční zdroje, okolí firmy, v neposlední řadě očekávání důležitých stakeholders (v posledních letech ovlivňuje naše podnikatele např. Evropská unie), a jiné. Nejdůležitější faktory jsou znázorněny na obr. 3



Obrázek 3 Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu strategických cílů

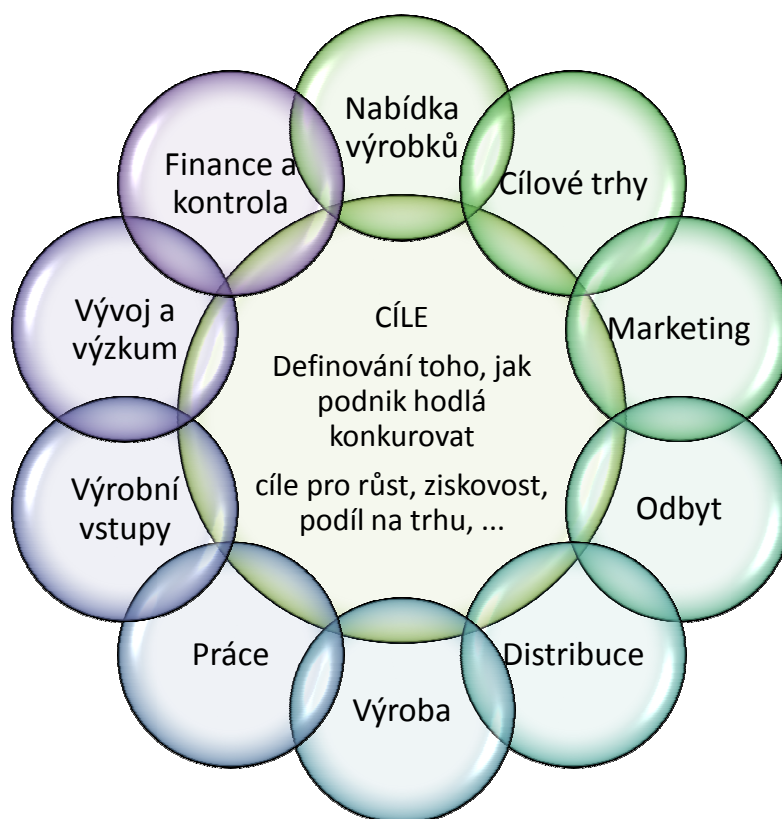
Zdroj: dle lit. [6], přepracováno

1.2.2 Koncept strategického řízení

Koncept strategického řízení, tedy soubor požadavků a představ by měl splňovat následující podmínky:

1. Vymežit hierarchii strategií, procesy, tok informací.
2. Vytvářet podmínky pro realizaci strategie, např. vytvořit předpoklady pro danou součinnost týmů.
3. Poskytnout návod – metodu pro zpracování jednotlivých úkolů.

Konceptů neboli modelů je několik, např. Porterovo „kolo konkurenční strategie“, obr. 4. Každá firma si musí vytipovat model, který vyhovuje její velikosti, druhů podnikání. Tento model by měl splňovat požadavky a kritéria, která si firma stanoví, např. musí být slučitelný s danou strukturou, úrovní a odborností manažerů, aj. Koncepty lze přizpůsobit lokálním podmínkám.



Obrázek 4 Model strategického řízení – Porterovo „kolo konkurenční strategie“

Zdroj: dle lit. [5]přepřacováno

Pro tuto práci jsem si zvolila koncept B.I.B.S.², který byl formulován na základě výzkumu a ve spolupráci s The Nottingham Trent University z Velké Británie.

1.2.3 Koncept strategického řízení dle B.I.B.S.

Poslání a firemní principy

Každá firma (organizace) je založena na základě určitého poslání, určitého naplňování potřeb jejích zákazníků, ať již jde o výrobu produktů či poskytování služeb. Toto poslání je náplní mise či vize firmy³, tedy bývá stejné jako představy zakladatelů firmy. Ve vyspělých zemích mají firmy svoji misi v písemné formě, a tím plní několik funkcí najednou:

- Vyjadřuje základní podnikatelský záměr vlastníků a top managementu a jednotlivé strategie ji konkretizují v daných oblastech.
- Má informační význam směrem k veřejnosti, zlepšuje vnímání firmy veřejností, důležitých činitelů, jako jsou budoucí akcionáři či zaměstnanci a dodavatelé či zákazníci.
- Směrem dovnitř firmy stanovuje jakási pravidla chování, normy zaměstnanců a top managementu. Stanovuje kulturu firmy.

Mise firmy musí být neustále aktualizována, stejně jako jednotlivé strategie, neboť veškeré prostředí, faktory ovlivňující firmu se neustále mění.

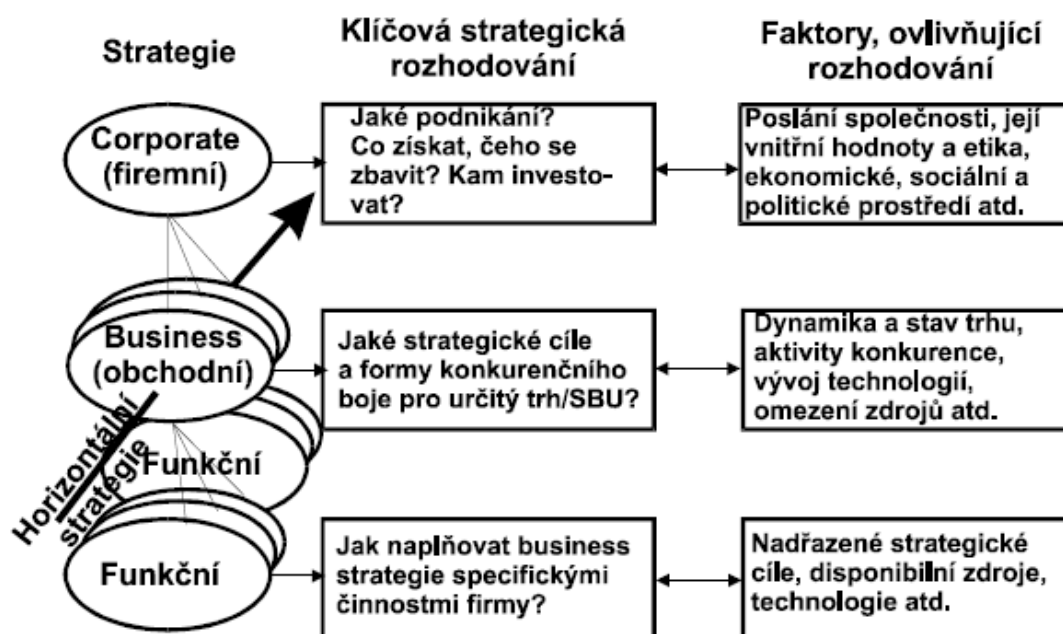
Mise bývá rozpracována do formy firemních principů neboli zásad, např. jedna z Baťova zásad „*Cokoli vyrobíme, musí sloužit zákazníkovi dobře, bez ohledu na cenu*“. Některé firmy se zaměřují na tzv. elementární firemní hodnoty, jež jsou firemním principům velmi podobné, např. inovace, lidské zdroje, atd.

²² B.I.B.S. = Brno International Business School®

³ Mise a vize je chápána jako totéž. V literatuře se ovšem můžeme setkat s podrobnější, odlišujícími významy. Např. De Wit a Meyer lit. [4] chápou vizi spíše jako žádoucí budoucí stav, zatímco mise je více zaměřena na současnost. Vize se dle nich zaměřuje na budoucí cíle, mise pak na jejich dosažení.

Koncept modelu strategického řízení dle B.I.B.S. vychází z předpokladu, že strategie je rozdělena do třech na sebe vzájemně navazujících stupňů – firemní, business a funkční strategie, existuje jakási hierarchie těchto strategií, viz. obr. 5 na str. 21.

Firemní strategie představuje základní podnikatelský záměr, rozhodnutí, např. jaký je předmět podnikání, v jakém prostředí hodlá firma podnikat, v jaké zemi, jak dosáhne na finanční zdroje, jak bude podnikání řízeno, atd. Na tuto strategii by měly navazovat jednotlivé obchodní strategie pro každou vymezenou obchodní jednotku, SBU, a ty by měly být dále rozpracovány na další dílčí strategie, tedy funkční.



Obrázek 5 Hierarchie firemních strategií

Zdroj: dle lit. [6]

Všechny dílčí strategie by měly být zformulovány na základě strategických analýz zaměřených na prostředí firmy jak vnější, tak vnitřní a na identifikaci očekávání jednotlivých důležitých stakeholders. Tyto analýzy budou na každé úrovni rozdílné, neboť na každé úrovni jsou od analýzy očekávány jiné cíle, jiný smysl. Při analyzování by se mělo zaměřit především na nejdůležitější jevy a procesy, které mají největší dopad na rozhodování dané firmy. Nemusí jít o jevy ovlivňující stav momentální, v současnosti, ale které budou ovlivňovat firmu či danou SBU v budoucnosti.

Firemní = corporate strategie vymezuje základní strategický rámec pro navazující business strategie jednotlivých SBU. Měla by definovat základní tři aspekty:

- Vyčlenění jednotlivých SBU – strategických obchodních jednotek
- Určení jejich základních cílů vyjadřujících budoucí vývoj dané SBU (jako je růst a rozvoje aktivit či stagnaci těchto aktivit nebo pokles a útlum, popř. ukončení SBU).
- Stanovení způsobů naplnění těchto cílů – jde především o stanovení charakteru navazující business strategie dané SBU. Dle formy konkurenčního boje bývají vymezeny dvě základní strategie – nákladová (cost leadership) nebo strategie odlišnosti.

Obchodní = business strategie vyjadřuje strategické cíle a cesty k jejich dosažení pro danou SBU. Obsahově by měla specifikovat tzv. 7P – rozšířený marketingový mix. Jinak řečeno rozšířený marketingový mix by měl sloužit jako východisko pro definici obsahu obchodních strategií. Může se ovšem stát, že některá z SBU bude moci specifikovat svoji strategii jen z hlediska těch „P“, které ji přímo ovlivňují.



Obrázek 6 Rozšířený marketingový mix

Zdroj: dle lit. [6]

Existuje-li mezi jednotlivými SBU jakési vzájemné propojení, např. společné činnosti (např. účetní oddělení, nákupní oddělení, atd.) je třeba koordinovat vztahy mezi SBU a to formou tzv. horizontální strategie viz. obr. 5 str. 21. V tomto případě jde tedy hlavně o řešení vztahů mezi jednotkami.

V návaznosti na obchodní strategii by měly existovat dílčí strategie v jednotlivých specifických oblastech, např. strategie řízení lidských zdrojů, marketingu, R&D aj. Na rozdíl od business strategie, která musí být definována pro každou SBU, funkční strategie mohou být tzv. průřezové – společné. Nebo zde existují vzájemné horizontální vazby, jako např. podpora IT oddělení, která by měla procházet všemi funkčními strategiemi. A tato skutečnost by měla být ve strategii IT/IS zohledněna.

1.2.4 Metody a analýzy

Při vypracování strategie je nutné prozkoumat nejdůležitější faktory ovlivňující danou firmu. Pro zpracování výsledků těchto průzkumů je možno použít různé metody a analýzy. Např. jde o tzv. BCG matici, neboli Boston Consulting Group Matrix. Jde o portfolio metodu, která je zaměřená na vnější faktory oborového okolí. Tato matice uvažuje dvě základní kritéria: růst trhu a relativní podíl na daném trhu:

Bostonská tabulka (Boston Consulting Group Matrix)



14.5.2002

Strategický management

118

Obrázek 7 BCG matice

Zdroj: <https://akela.mendelu.cz/~loucka/studium/9sem/SZZ/.../Man13.doc>

Další metodou rozboru vnějšího okolí neboli makrookolí, je tzv. PEST analýza, která okolí podniku dělí do čtyř základních faktorů, ze kterých vyplynul i název analýzy:

- Politické a legislativní faktory – pracovní právo, politická situace, regulace v oblasti zahraničního obchodu, aj.
- Ekonomické faktory – např. stav a vývoj základních ekonomických ukazatelů – HDP, inflace, nezaměstnanost, aj.
- Sociální a demografické faktory – životní úroveň obyvatelstva, vzdělanost, demografická struktura, aj.
- Technické a technologické faktory – vládní podpora R&D, stav technologie, vývoj technologií v oblasti podnikání, trendy.

Do rozpracování této analýzy vnáší jistý řád metoda MAP, která znamená – monitoruj, analyzuj a předpovídej (Monitoring, Analyzing, Predicting). Je založena na rozložení vnější analýzy do tří fází:

1. Identifikace faktorů, které nejvíce ovlivňují daný podnik v návaznosti na zvolenou strategii.
2. Analýza jejich dosavadního působení – označována též jako retrospektivní analýza.
3. Predikce vývoje – označována též jako perspektivní analýza.

Pro vnitřní faktory se používají další metody a analýzy, např. metoda „7 S“, jejímž cílem je odhalit rozhodující faktory, které mají vliv na úspěch firmy při realizaci její strategie, tzv. klíčových faktorů úspěchu: Strategy (strategie), Structure (struktura), Systems (systémy řízení), Style (styl manažerské práce), Staff (spolupracovníci), Skills (schopnosti), Shared values (sdílené hodnoty).

Pro faktory finanční a rozpočtové existují finanční ukazatele, které vypovídají o dané finanční situaci podniku a z nich je možné předpovídat i další vývoj.

Završení strategické analýzy je identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Při této diagnóze se nejčastěji používá SWOT analýza. Ta popisuje nejvýznamnější hrozby - Threats a příležitosti - Opportunities a popisuje silné – Strengths a slabé – Weaknesses stránky.



Obrázek 8 SWOT analýza

Zdroj:vlastní

Pokusím se dále specifikovat tuto teorii na firmě, kterou se budu snažit v následujícím textu analyzovat, jedná se o firmu Behr.

1.3 Historie Behr

První zmínky jsou již z roku 1905, kdy pan Julius Friedrich Behr převzal práva od pana Andrease Veigela na jeho firmu Veigel und Zoller, vyrábějící chladiče do automobilů. V roce 1907 se pan Gustav Zoller oddělil a vzniká Süddeutsche Kühlerfabrik Julius Fr. Behr.

Během druhé světové války vyráběla firma mimo jiné i chlazení motorů pro letadla a po válce pak rozšířila výrobu i na topení osobních i nákladních vozidel.

Následující roky byla společnost pana Behra inovátorem v oblasti chlazení motorů. 1957 postavila společnost první větrný tunel v Evropě s možností regulace teploty. Téhož roku je uvedena první klimatizace do sériové výroby v Evropě. Ta je určena pro vozy značky Mercedes-Benz 300. Následující rok Behr poprvé použil plasty při výrobě topení pro motorová vozidla. V roce 1961 získala společnost Behr licenci k výrobě Visco© spojek a ventilátorů, která vede k dalšímu navýšení výroby a otevření dalších divizí jak v Evropě, tak i v Americe.

Od roku 1970 do roku 1990 firma Süddeutsche Kuehlfabrik Julius Fr. Behr GmbH & Co. postupně roste, začíná vyrábět v dalších německých městech, jako je Pforzheim, Stuttgart, Neustadt, přebírá podniky jako je Frape v Barceloně či India Radiators v Pune. V roce 1974 vstupuje na trh zřejmě nejprodávanější vůz v historii – Volkswagen Golf, do kterého firma dodává komponenty. Do dnešního dne se ho prodalo na 25 mil. ks. Roku 1989 Behr vydal první psaný strategický koncept. A dva roky poté, 1990 umírá Manfred Behr, a dochází k restrukturalizaci firmy, kdy se změnil název na Behr GmbH & Co. Další roky přinášejí další expanzi a fúze podniků. Výroba zahajuje v Mylau, přebírá se podnik v Kirchbergu. Ale nejen na evropské bázi, ale i v Americe se Behr slučuje s předním americkým výrobcem chladičů firmou Mc Cord a stává se vedoucím výrobcem chladičů na americkém trhu. V roce 1995 Behr zahajuje projekt TQM (Total Quality Management) se zaměřením na kvalitu a lidi, tento

projekt se stává součástí filosofie firmy. V roce 1998 je management kvality certifikován dle norem VDA a QS 9000, tudíž nyní odpovídá globálně platnému standardu v automobilovém průmyslu. V roce 1999 byl založen závod v Mnichově Hradišti a také Durbanu v Jižní Africe. V roce 2000 již každý čtvrtý vůz vyrobený v Evropě je vybaven chladicím systémem od společnosti Behr. V této době dosahuje firma obrátu 4 miliardy DM. Sto let po svém založení, v roce 2005, zaměstnává Behr 17000 lidí po celém světě a jeho obrat se pohybuje kolem 3 biliónů EUR. V nadcházejících letech i nadále vzkvétá, až do konce roku 2008, kdy společnost začala ovlivňovat hospodářská krize nejen v automobilovém průmyslu. Dle lit. [8]

2. Situační analýza současného stavu firmy Behr

2.1 Behr Group

V dnešní době čítá na 17 vývojových pracovišť, 28 výrobních závodů a 12 joint ventures ve 14 zemích světa.



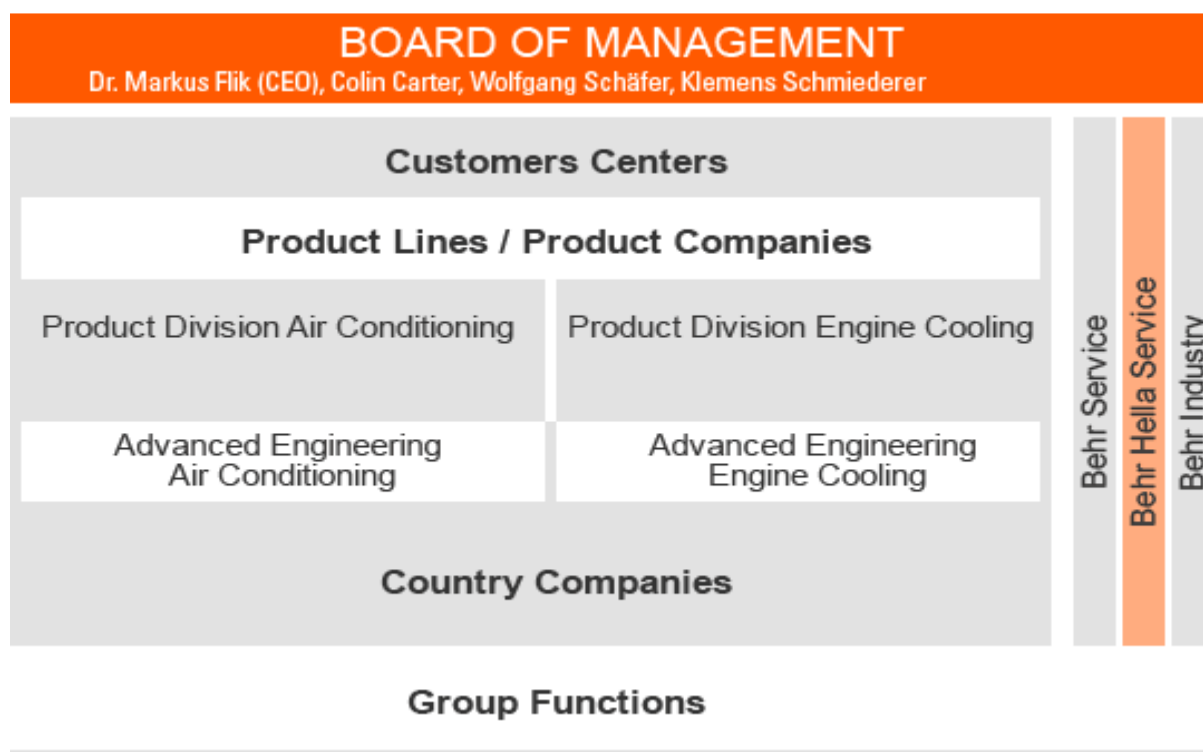
Obrázek 9 Network společnosti Behr

Zdroj: http://behr.de/Internet/behrcms_eng.nsf

Behr je rodinná firma se 79% vlastnictvím, 21% vlastní společnost BWK Holding. Tato nezávislost společnosti je velkou výhodou v konkurenčním boji, neboť důležití stakeholders plně podporují společnost. Nově se vyvíjející situace na trhu nutí společnost k hledání dalšího investora. V současné době se jedná s firmou Mahle. Ale i přes tento krok si firma zanechá majoritní podíl.

Struktura společnosti

Systém je jednotný po celém světě. Jádrem společnosti jsou zákaznická centra, která dohlíží na vývoj zákaznického projektu, sériovou výrobu a garantují spolupráci se zákazníkem přes oblasti technické i obchodní.



Obrázek 10 Základní struktura společnosti Behr

Zdroj: http://behr.de/Internet/behrcms_eng.nsf

V současné době zaměstnává zhruba 17 000 zaměstnanců, ale toto číslo i nadále klesá. Prodeje celé skupiny se v roce 2008 pohybovaly kolem 3.3 bilionu EUR, z toho přibližně 6%, což je zhruba 230 mil. EUR, jde každoročně na výzkum a vývoj, což činí z Behru předního inovátora na mezinárodním automobilovém trhu. Přesto nejsou čísla pro Behr Group příliš příznivá, jak je zřejmé z následující tabulky, která letmo porovnává výsledky hospodaření za rok 2007 a 2008:

Tabulka 1 Výroční zpráva Behr Group – fiskální rok 2008

	2007 v mil. EUR	2008 v mil. EUR	Změna v %
Behr Group sales	3 383	3 332	1,5
• Evropa	2,201	2,250	+2,2
• Severní Amerika	733	646	-11,9
• Asie	222	209	-5,9
• Ostatní regiony	227	227	0
• Klimatizace	1.391	1.279	-8,1
• Chlazení motorů	1,532	1,552	+1,3
• Servis	268	262	-2,2
• Průmysl.technologie	150	189	+26
• Ostatní aktivity	42	50	+19
EBIT	85	-6	
Příjmy před zdaněním	40	-70	
Příjmy jako % z prodeje	1,2%	-2,1%	
Provozní cash flow	168	145	-13,7
Výdaje na fixní aktiva	169	185	+9,5
Zaměstnanci ke konci roku	19 448	18 812	-3,3
• Německo	7 316	7 008	-4,2
• Zbytek Evropy	4780	4 884	+2,2
• Severní Amerika	3 069	2 840	-7,5
• Asie	1 710	1 773	+3,7
• Ostatní regiony	2 573	2 307	-10,3
Rozvaha celkem	2 198	2 014	-8,4
Základní kapitál	581	434	-25,3
Rentabilita vlastního kapitálu	26,4	21,5	-4,9

Zdroj: tisková konference ve Stuttgartu s M. Flikem a W. Scheaferem

Tato tabulka názorně popisuje vývoj a napovídá stavu, v jakém se skupina Behr momentálně nachází.

Rok 2008 byl extrémně turbulentní pro celý automobilový průmysl. Během prvních šesti měsíců firma zvyšovala svoje kapacity na základě odvolávek od svých zákazníků, oproti tomu druhá polovina roku byla ve znamení strmého pádu. Např. v oblasti lehkých vozidel (př. osobní automobily a SUV) v Evropě produkce stoupla v první polovině roku o 5%, ve třetím kvartálu pouze stagnovala a přesto skončila na konci roku s propadem 24%.

V třetím čtvrtletí tohoto roku zaznamenal celý průmysl pokles především v oblasti nákladních vozů a tento pokles pokračoval i v prvním čtvrtletí roku 2009. To byl i důvod poklesu výroby společnosti Behr v oblasti trucků o více jak 40%.

Navzdory pádu celého trhu zaznamenala firma Behr v Evropě nárůst prodeje o 2,2%, ovšem v severní Americe zaznamenaly prodeje výrazného poklesu až o 11,9%.

Výsledkem prudkého obratu v automobilovém průmyslu na konci roku 2008 pro společnost Behr bylo snížení ukazatele EBIT z 85 mil EUR na -6 mil EUR.

Fiskální rok 2009 není ještě zcela uzavřen, proto nemohu přiblížit hospodaření v číslech, nicméně již je známo, že se hospodaření pohybuje i nadále v červených číslech.

Tento výsledek vede k mnoha opatřením, jako např. uzavření některých závodů firmy Behr, snižování investic, snižování vývojových nákladů, propouštění kmenových zaměstnanců, omezování mzdových nákladů zavedením 4 denního pracovního týdne v některých závodech v Německu, či snížení mezd zaměstnanců o 5% a více.

2.2 Korporátní strategie Behr

2.2.1 Vize

Společnost chce expandovat jako leader v oblasti inovací chlazení motorů a klimatizací. Vedle toho se společnost snaží expandovat v zemích Asie a zaujmout na zdejším trhu uspokojující pozice. Současně se snaží rozvíjet trhy v Jižní Africe, Brazílii a Indii. Aby dosáhla úspěchu, má stanovenou svoji strategii.

Jak jsem uvedla v teoretické části, vize se obvykle promítá do firemní strategie. Tou je propojení typické a nezměnitelné kultury Behr ve všech činnostech společnosti.

V následujícím textu se budu snažit přiblížit vizi společnosti citovanou a přeloženou z webových stránek.

Do roku 2015 bychom chtěli dosáhnout toho, aby naše typická Behr kultura byla ve všech lokacích společnosti po celém světě, a která je implementována i v našich joint ventures.

„By 2015, our goal is to establish a recognizable Behr culture in all Behr locations worldwide, one that is also found in our joint ventures.[2]“

Jak bude aktuálně vypadat Behr v roce 2015?

Behr bude i nadále nezávislou společností! Bude mezi TOP 3 světových dodavatelů v chlazení a klimatizaci automobilů. V Evropě bude naprostá jednička, v Americe mezi třemi největšími dodavateli. Všechny výrobci automobilů po celém světě budou na zákaznickém seznamu, s částečným zaměřením i na výrobce nákladních automobilů.

⁴ Viz lit.[2] dostupnost z http://www.behrgroup.com/internet/behrcms_eng.nsf/

Při pohledu na Behr v roce 2015: „*zákazníci si na společnosti nejvíce oceňují – schopnost inovace a nabízené služby, příslovečnou kvalitu, produktivitu a celosvětovou přítomnost – Behr je výkonný partner = Behr – Your Performance Partner*” [2]

Behr kultura je nadále rozpracována do jednotlivých témat⁵.

2.2.2 Mise

“Behr Way” – způsob jakým se ve společnosti spolupracuje – interně v týmu, se zákazníky, s partnery.

- Behr is more than a job⁶ - podnik, ve kterém si lidé důvěřují, nenabízí jen velkou míru svobody, ale také si vystačí jen s minimální byrokracií. Radost z práce a z úspěchů přispívá k tomu, že se lidé výrazně angažují nad rámec svých povinností.
- Behr – Your Performance Partner⁷ - výzvy zákazníků jsou výzvou pro Behr, to je součástí charakteristického zaměření na služby, které zde funguje – větší nasazení, než zákazník očekává. Zaměstnanci aktivně vyhledávají kontakt se zákazníkem, což napomáhá řešit konflikty.
- Behr goes to Gemba⁸ - řídicí pracovníci jsou často na místě tvorby hodnot, a tím získávají pochopení pro operativní události, výzvy – jsou to odborníci. Tato odbornost ovšem nenavádí k tomu, aby vše dělali sami. Důsledné delegování je rovněž součástí způsobů Behr Way.
- Behr – a good corporate citizen⁹ - Behr podporuje vzdělávání, vědu a kulturu, dbá na životní prostředí, ručí za sociální odpovědnost a usiluje o dlouhodobé konkurenceschopné vytvoření a zachování pracovních míst. Odsuzuje jakoukoliv formu korupce. V roce 2006 stanovil Behr tzv. kodex chování.

⁵ Následující témata jsem čerpala z interních zdrojů, brožurek vydaných k podpoře osvěty Behr kultury

⁶ Behr je víc než práce

⁷ Behr – Váš výkonný partner

⁸ Behr jde do Gemby. Gemba pochází z japonštiny a znamená místo děje.

⁹ Behr – dobrý občan

Hodnoty společnosti Behr

V roce 2000 se staly platnými pro celou skupinu Behr následující tři hodnoty: inovační, lidská, spolehlivá. Za další dva roky přibyla hodnota zaměřená na náklady, která se nyní změnila na “zaměřená na výsledek” a nově je doplnila “partnerská”.

Krátké vysvětlení těchto hodnot:

- **Inovační** – inovace je klíčem k budoucnosti. Inovace ve smyslu kontinuálních změn je jedinou šancí průběžně zdolávat výzvy v odvětví. Inovace vyžaduje odborné a technické předpoklady, ale také lidi, kteří jsou přístupní novým metodám, kteří dávají sami podněty.
- **Lidská** – do středu pozornosti je stavěn individuální člověk, je podporován. Vzájemný respekt a důvěra je předpoklad úspěchu, protože nejlepší výkony jsou většinou týmové výkony. Behr rozvíjí své talenty.
- **Spolehlivá** – spolehlivost je především nárok s co největší péčí plnit požadavky zákazníků. To vyžaduje dodržování standardů jak pro interní zaměstnance, tak pro externí zákazníky. Neboť na konci každého procesu je výrobce automobilů, který musí být se službami spokojen. Proto se musí lidé v Behru spolehnout navzájem na sebe.
- **Zaměřená na výsledek** – v globálním měřítku musí být náklady konkurenceschopné, což znamená, nemrhat penězi při každodenních úkolech, hospodárně a ekonomicky využívat provozních zařízení a zásob, průběžně zlepšovat produktivitu procesů. Zaměřená na výsledek znamená také, že všichni svým chováním směřují bez oklik k cíli a soustředí se na podstatné. Při tom pomáhá důsledné řízení cílů.
- **Partnerská** – udržení cenného partnerství je důležitější než krátkodobá výhoda. Interně platí, že zájem celé skupiny je nadřazen zájmům jednotlivých divizí.



Model řízení Behr

Tento model popisuje jednak řídicí zásady, které vyjadřují Behr vnímání řízení a poskytují obecnou orientaci, tak i vlastnosti řídicích osobností. Ty popisují osobnostní charakteristiky u řídicích pracovníků ve společnosti Behr, které firma požaduje a chce dále rozvíjet. Patří sem schopnost nadchnout, suverénnost, odpovědnost, podnikavost a otevřenost světu.

Zásady řízení

- **Řízení přesvědčováním** – informovanost a objasňování důvodů jednotlivých rozhodnutí. Řízení pomocí ambiciózních, přesto však splnitelných cílů.
- **Kultura zpětné vazby** – zpětné vazby spouštějí učební procesy a učení vede ke zlepšování.
- **Podnikatelský duch** – řídicí pracovníci využívají svých manévrovacích prostorů, implementují své podnikatelské představy a berou při tom na sebe kalkulovaná rizika, při čemž respektují stávající podnikové standardy.
- **Kompetence s delegováním** – řídicí pracovníci jsou odborníky a průběžně se doškolují. Přesto si zachovávají úlohu řídicí a svým spolupracovníkům poskytují díky důslednému a preciznímu delegování volnost.
- **Globálně myslet, místně jednat** – na jedné straně je úspěch celé skupiny, na straně druhé je flexibilita a umění reagovat lépe než velké koncerny. Řídicí pracovníci jsou odpovědní za platnost globální kultury, na druhé straně řízení probíhá na místě v lokálním prostředí, což vede ke specifikaci místní kultury.

Řídicí kompetence (viz obr. 7 str. 36) ve firmě Behr znamená věcné a osobní řízení. Tyto řídicí akce musejí být v nejrůznějších situacích účinně implementovány. Je tak dosaženo nejvyšší míry efektivity řízení.

Osobní řízení

- **Motivovat** – vytvářet důvěru, pobízet, nadchnout
- **Řešit konflikty** – věcně, spravedlivě, trvale

- **Rozvíjet personál/ vést personální rozhovory** – náležitě hodnotit, podporovat a povzbuzovat, poskytovat perspektivy a příležitosti k vývoji
- **Komunikovat/ zjišťovat spokojenost zaměstnanců** – otevřeně, vědomě, aktivně naslouchat

Věcné řízení

- **Rozhodovat** – uvážlivě, s připraveností nést riziko, plynule a rozumně
- **Organizovat** – logicky, šetrně s ohledem na zdroje, vyváženě
- **Sjednávat cíle** – participativně, ambiciózně, koncentrovaně
- **Plánovat** – pečlivě, prozíravě, obezřetně
- **Převádět úkoly** – precizně, odůvodněně, s manévrovacím prostorem
- **Sledovat pokrok** – důsledně, nebyrokraticky, s odhadem



Obrázek 11 Znázornění řízení ve společnosti Behr

Zdroj: interní zdroj firmy Behr – brožura

2.2.3 Cíle skupiny Behr

V probíhající obchodní roce 2010 je i nadále největší prioritou důsledné pokračování v projektu 2010¹⁰, který přináší mnohá úsporná opatření a návrhy, úspěšná realizace a restrukturalizace v USA a v Evropě i minimalizace použití vlastního kapitálu. Navíc k posílení vlastního kapitálu je třeba nalézt dalšího menšinového společníka, kdy Behr jedná především s firmou Mahle, ale i jinými zájemci. V roce 2010 se tedy soustředíme na následující operativní cíle:

- Projekt 2010
- Závazek – restrukturalizace – např. dokončení přemístění závodu v Daytonu do Mexika, rozběh nového závodu v Jinanu v Číně a rozšíření v Ostravě.
- Zajištění financování
- Posílení vlastního kapitálu
- Akvizice důležitých projektů – klíčovou roli hrají nové atraktivní produkty se snížením spotřeby a emisí i ke zvýšení komfortu

S výhledem na období po krizi vypracovalo vedení firmy jasné cíle pro rok 2015, resp. oblasti, na které je nutno se zaměřit:

- Orientace na zákazníka
- Trh
- Technologie
- Hospodářský výsledek/ finance
- Vedení
- Procesy
- Dodavatelé

Tyto cíle jsou nadále specifikovány a v současné době jsou definovány opatření k dosažení těchto cílů.

¹⁰ Projekt 2010 se snaží nalézt úspory i mezi zaměstnanci pomocí dobrých nápadů.

2.2.4 Strategie skupiny Behr¹¹

Tržní strategie

Chceme následovat strategii výkonného leadera: číslo 1 v inovacích a zákaznických službách – pracujeme úspěšně a tím dosahuje benefity konečný spotřebitel. Klademe důraz na komfort a bezpečí stejně jako na zvyšování výhřevnosti paliva a redukce montážního prostoru. Navíc se vnímáme jako číslo jedna v zákaznických službách a máme v úmyslu tuto pozici udržet.

2.3 Behr Czech

Od roku 2000 se řadí závod v Mnichově Hradišti k významným podnikům společnosti Behr. Na celkové ploše 76 000 m² včetně skladovacích ploch o rozměru cca 38 000 m² vyrábí chladiče, chladicí moduly, klimatizace, topení, výparníky, topná tělesa a kondenzátory. V současné době zaměstnává na 956 zaměstnanců.



Obrázek 12 Závod v Mnichově Hradišti

Zdroj: http://bczmhdoma01.behrgroup.net/behernet/cms_publ_czech.nsf

¹¹ Citace z webu dostupného z: [http://behr.de/Internet/behrcms_eng.nsf/\\$all/29EF2F60F4A599F2C12571D900334649](http://behr.de/Internet/behrcms_eng.nsf/$all/29EF2F60F4A599F2C12571D900334649),
22.11.2009

Vzhledem k nové organizační struktuře se část výroby, jež je určená k chlazení motorů lehkých vozidel, přesouvá postupně do závodu v Ostravě. Lokace v Mnichově Hradišti je určená především k výrobě klimatizací a chlazení motorů nákladních vozidel.

2.4 Vymezení SBU a identifikace strategického rámce

Původně jsem měla v úmyslu zvolit si jako strategickou jednotku oba závody dohromady, nicméně po prostudování materiálů jsem vymezila jakou analyzovanou SBU jen závod v Mnichovo Hradišti. A to z toho důvodu, že jsem si položila základní otázky, vedoucí k vymezení SBU:

- Existují pro každou SBU její vlastní zákazníci a konkurenti?
 - Odpověď zní: ano.
- Lze pro SBU vypracovat její vlastní strategii?
 - Odpověď zní: ano.
- Je možné pro každou SBU formulovat samostatné strategické cíle, které se nepřekrývají s cíly ostatních SBUs, tj. nekonkurují si navzájem, nepřekrývá se jejich business strategie?
 - Odpověď zní: ano, i když mnohdy jsou business strategie obdobné.
- Dá se každá SBU vybudovat a zrušit, aniž by bylo nutné menit vymezení ostatních SBUs?
 - Odpověď zní: ano.

Výroba v Behr Czech je rozdělena do divizí, které by mohly být stanoveny jako samostatné SBU, protože jedna je divize AM – Airconditionig module, další je AC – Airconditiong components a ET – Engine cooling of trucks a všechny splňují základní podmínky pro stanovení SBU.

Následující údaje jsou však vymezením business strategie závodu Behr Czech v Mnichově Hradišti, neboť strategie jednotlivých divizí se významně neliší.

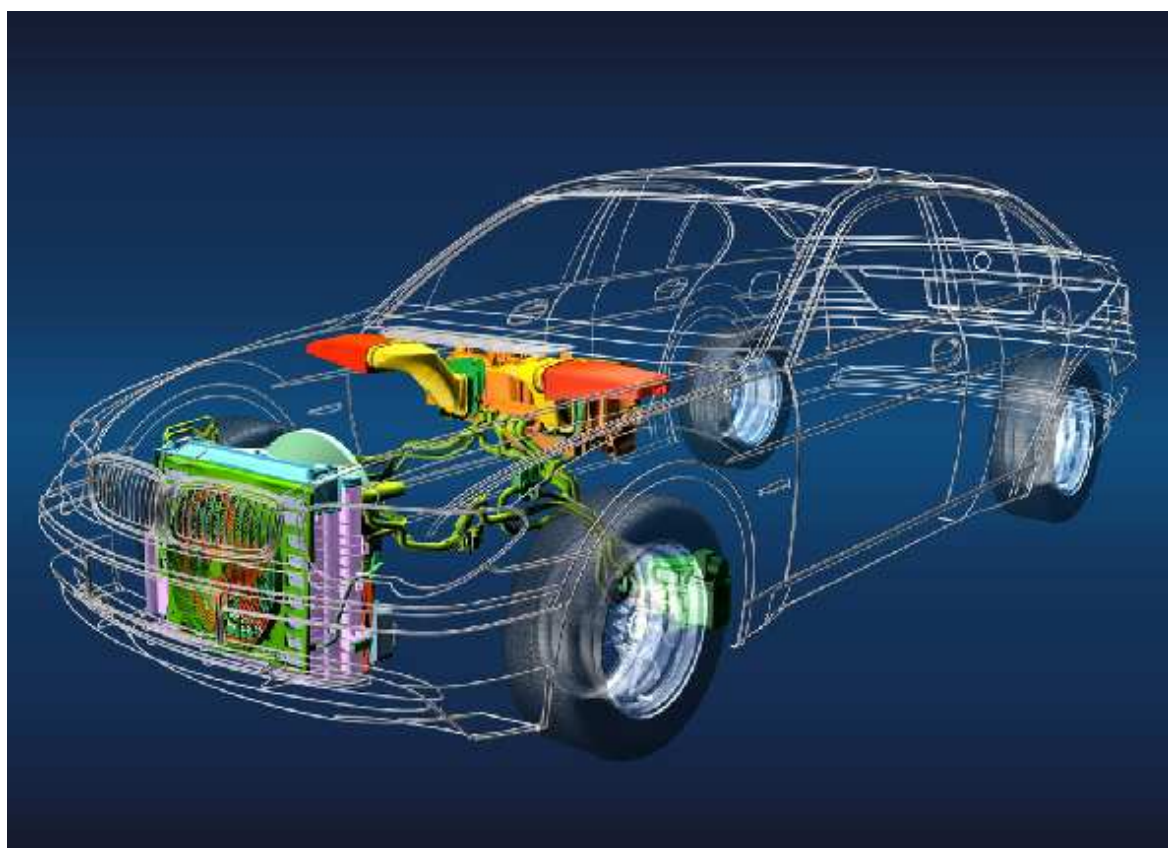
2.4.1 Product - Produkt

Hlavními produkty SBU AM jsou tedy klimatizace HVAC – heating, ventilating, air conditioning, SBU ET chladiče a systém chlazení CAC – charge air cooler pro nákladní automobily a autobusy a SBU AC jednotlivé komponenty, topné těleso a výparník.

Chladicí moduly vyráběné v této SBU se používají pouze pro tzv. těžkou třídu, kam můžeme zahrnout nákladní automobily, autobusy, ale také SUV, větší osobní automobily typu např. Audi Q7. Dále se výroba v Behr Czechu v Mnichově Hradišti specializuje na klimatizační jednotky pro osobní a nákladní automobily a výrobu topných těles a výparníků, které montuje sama do svých modulů nebo je prodává jako komponenty v rámci společnosti Behr.



Obrázek 13 Audi Q7



Obrázek 14 Výrobky firmy Behr

Zdroj: http://www.behrgroup.com/internet/behrcms_eng.nsf

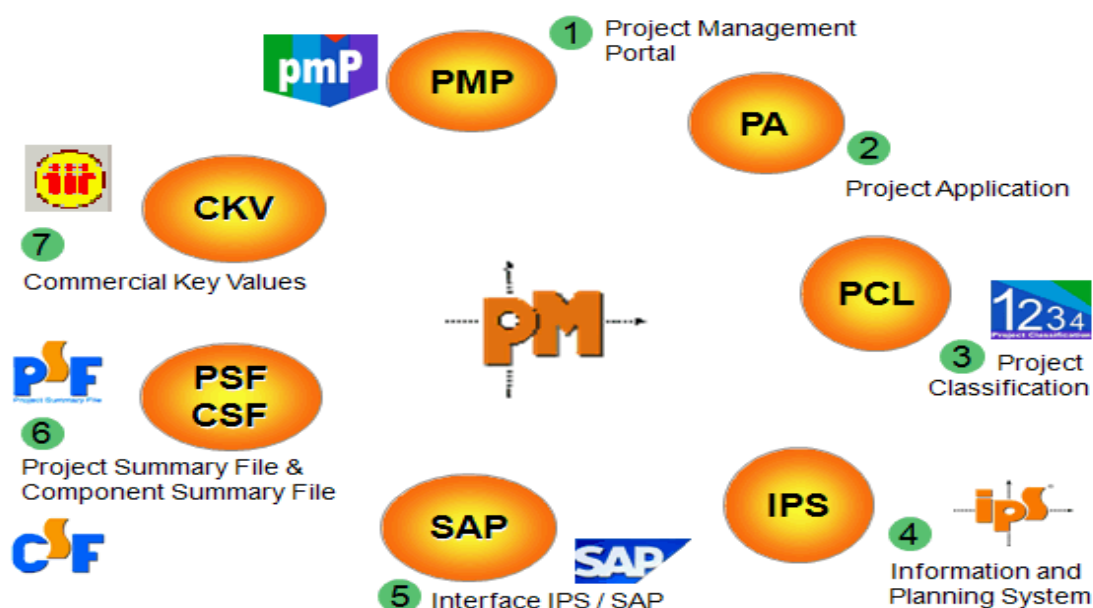
Každý výrobek je jedinečný a je třeba jej pro každého zákazníka vyvíjet. Tento vývoj trvá několik let. To záleží na tom, z čeho se jednotlivý výrobek skládá, zda jsou dané komponenty

již vyvinuty, nebo je třeba je ještě vyvíjet. Závod v Mnichově Hradišti není tzv. vývojová lokace, tudíž počátky vývoje až do fáze jakéhosi zkoušení na výrobní linii se uskutečňuje v jiných závodech Behru, nejvíce ve Stuttgartu. Poté se i čeští průmysloví inženýři zapojují do vývoje již spíše výrobních procesů i na naší lokaci. Po dokončení vývojové fáze produktu následuje tzv. sériová výroba.

2.4.2 Place - Trh

Obchod je uskutečňován přes jednotlivá zákaznická centra se sídlem v Německu, kde každý projekt má svého manažera, který od počátku spolupracuje se zákazníkem a dohaduje veškeré podmínky. Behr Czech je důležitým partnerem velkých automobilových společností, jako je Volkswagen Group – kam spadá Škoda Auto, Volkswagen Slovakia, Volkswagen AG, Decoma, Magna, dále pak BMW, General Motors (Adam Opel, GM Gliwice a St. Petersburg), Scania, MAN, Iveco, Porsche, Daimler. Z geografického rozložení trhu, můžeme říct, že Behr Czech se zaměřuje především na střední Evropu, ale již vyhrává konkurenční boj i do vzdálenějších zemí, nově dodáváme do Ruska, ale i do USA.

Veškerá spolupráce se zákazníkem je podložena projektem. Behr má vypracovaný systém projektového managementu, který nabízí ucelený přehled o projektu, jak z hlediska nákladů, časových milníků, nabízí pohled, v jaké fázi se daný projekt nachází, tak ale i problémů, které se musí dořešit, a jiných informací důležitých pro správné uchopení obchodu.



Obrázek 15 Nástroje projektového managementu

Zdroj: interní zdroj firmy Behr

Tímto svým uceleným systémem a příhodnými nástroji nabízí zákazníkovi kvalitní služby.

2.4.3 Price - Cena

Ve fázi akvizice projektu se dohadují i podmínky související s finální cenou produktu. Samozřejmě, že se cena mění na základě změny důležitých vstupů, surovin, jako je např. hliník. Společnost Behr se snaží v konkurenčním boji nabízet co nejpríhodnější cenu pro zákazníka. Snaží se do procesu vtáhnout i daného zákazníka a při stanovování ceny se řídí tzv. win-win strategií¹², zákazník i Behr jsou spokojeni.

Protože každý produkt je originální pro každého zákazníka, musí se vyvíjet několik let. Stanovení ceny jako takové je složitý kalkulační postup, na který firma Behr používá několik softwarových programů – SAP, Facton, CKV. Cena se tedy stanovuje v Německu na centrále, v zákaznickém centru. Behr Czech se pak pouze snaží dodržet hladinu nákladů, aby daný projekt byl výnosový.

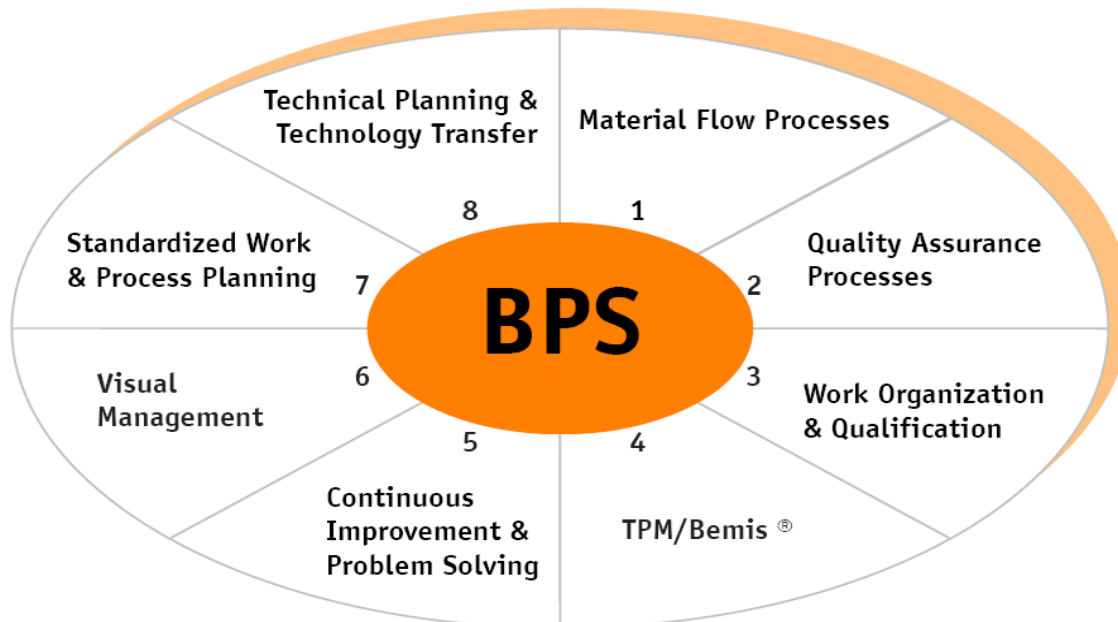
¹² Win-win strategie neboli výhra-výhra – jedná se o strategii, kdy je pocit výhry na obou stranách.

2.4.4 People – lidé

Společnost Behr má procesně orientovanou strukturu. Vlastnictví procesů přejímají ti vedoucí pracovníci, kteří jsou za ně odpovědní podle vnitřních ustanovení. Jednotlivé divize jsou vedené fraktální manažerem, který je přímo podřízen jednatelem společnosti. Behr Czech má dva jednatele, pan Kroebl je hlavním představitelem - jednatelem a je zaměřen na finanční a administrativní stranu podnikání a přímo se zodpovídá představenstvu skupiny a pan Rieger, který se soustředí na technický detail výroby.

2.4.5 Process – proces

Výrobní proces zahrnuje veškeré procesy pro výrobu produktu, počínaje plánováním a uspořádáním, interní přípravou materiálu, výrobou a montáží včetně údržby a provádění oprav, až po přípravu produktu u zákazníka podle zadání zákazníka. Procesy doplňují jednotné metody a opatření ohledně toku materiálu, vizualizace ukazatelů výroby, statistických metod ve výrobě, stejně jako postupy pro neustále zlepšování.



Obrázek 16 Behr Production System

Zdroj: interní zdroj firmy Behr- Intranet

Zákaznický (obchodní) proces zahrnuje marketingová a distribuční zadání pro výrobky, včetně vytváření nabídky kalkulací, projednávání zakázek, prověření smlouvy, přijetí zakázek a péče o zákazníka. Ve fázi akvizice probíhá na základě technické specifikace zákazníka a dalších okrajových podmínek jako např. jednotlivých ustanovení specifických pro daného zákazníka, kontrola vyrobitelnosti z hlediska techniky, nákladů a termínů. Zodpovědnost za jednání spočívá na zákaznických centrech.

2.4.6 Planning – plánování

Plánování výroby vychází, jak jsem již uvedla, z odvolávek zákazníků. K tomu je využíván systém SAP. Každá SBU si řídí své plány. Je zvykem, že zákazník na počátku projektu naplánuje přibližný počet odběrů, který aktualizuje dle stavu na trhu v půl ročních intervalech.

Obchodní strategie jsou vypracovávány a průběžně aktualizovány ve formě business plánů. V dnešní turbulentní době je tento plán aktualizován častěji, dokonce každé dva měsíce.

Strategie IS/IT je dobrým příkladem horizontální strategie ve firmě. IT podpora jde napříč všemi strategiemi, ať již se jedná od podporu jednotlivých úkolů – funkční strategie, tak i podpora skrze obchodní strategii až směrem k firemní.

Zásady strategického řízení jsou zde dodrženy, rozpad strategií je shora dolů. Firemní strategie je všude přítomna, zaměstnanci jsou s ní seznamováni nejen na poradách a setkáních, ale i na chodbách závodu. Tato se prolíná do obchodní strategie jednotky, jež je jakýmsi návrhem, jak uchopit obchodní strategii na daném závodě a jak dodržet daný business plán, která se dále rozpadá do jednotlivých funkčních strategií. Pro jednotlivé SBU jsou vypracované výrobní plány, ekonomické plány, zásobování, řízení kvality, aj.

2.4.7 Dílčí cíle SBU

V dnešní době tyto cíle, nejen pro SBU Behr Czech Mnichovo Hradiště, ale i pro ostatní SBU celé Behr Group, vyplývají ze situace, ve které se momentálně nachází.

Hlavním dlouhodobějším cílem dané SBU je stát se rovnoprávným a vyhledávaným partnerem pro mateřskou společnost Behr GmbH. Tento cíl, který zní příliš všeobecně, se dále rozpadá do konkrétnějších dílčích cílů:

- **Respektovat korporátní strategii** a naplnit cíl jedničky na trhu chlazení motorů a klimatizací aut.
- **Projekt 2010** – jedním z úkolů každé lokace v rámci skupiny Behr je dodržení cílů projektu 2010, tedy výši úspor na základě zlepšovacích návrhů. Behr Czech v rámci tohoto projektu zavedl program tzv. dobrých nápadů. Zde může každý přijít s jakýmkoliv nápadem, čili nemusí to být ani zlepšovací návrh, a tento je pak přezkoumán a propočítán kompetentními pracovníky.
- **Zlepšení hospodářského výsledku** – tento cíl je jeden z hlavních k udržení konkurenceschopnosti celé Behr Group, ale i k udržení vnitřní pozice v rámci skupiny Behr. Cílem je dostat hospodaření Behr Czech znovu do černých čísel, a dosažení plánovaného zisku.
- **Budování Behr kultury** – dlouhodobým cílem je snaha o vštípení Behr kultury všem, kdo se podílí na procesech firmy Behr Czech. Chování lidí obecně závisí na předešlých nabytých zkušenostech a v pracovním procesu to platí stejně, ne-li více.
- **Zlepšení komunikace** směr k mateřské společnosti – tento cíl vzešel od českého managementu, který pocítil jistou distancovanost od německých kolegů. Zlepšením komunikace je myšleno zrychlení toků informací a procesů, ale také zlepšení podpory směrem z mateřské společnosti do Behr Czech.
- **Zavedení projektového systému IPS¹³** – interní cíl, který souvisí s předešlým cílem. IPS je systém na sledování nákladů na vývojové projekty a případné inovace již v sériové výrobě. Je to důležitý údaj, pro další plánování a vyhodnocování našich projektů. V Behr Czechu do roku 2010 tento systém nebyl používán, a tím lokace jednak ztrácela na hospodaření, protože R&D náklady se přeučtovávají na uvedené lokace, a jednak ztrácela firma Behr Czech benefity v komunikaci směrem k mateřské společnosti, protože dle reportů se vlastně nepodílela na vývoji projektů.

¹³ IPS – internal project systém – sleduje náklady na daných projektech

- **Kvalita** – BQD znamená Behr Quality Drive, jde podpůrný program pro všechny zaměstnance skupiny Behr podílející se na vývoji produktů, ale i na samotné výrobě. Cílem tohoto programu je nastavit vysoký stupeň kvality a současně nižší náklady. Zde jsou zahrnuty náklady na testování, garance, přepracování a speciální jízdy.

3. Analýza vnějších faktorů

Ještě do doby nedávné, zhruba poloviny roku 2008, byl neuvěřitelný boom automobilového průmyslu. Subdodavatelé nestačili dodávat komponenty velkým automobilovým výrobcům, rozšiřovaly se výrobní kapacity, podpora vnějšího okolí byla velká, neboť firmy v tomto oboru přinášely s sebou kapitál a nabídku pracovních míst. Jednoduše řečeno všeho bylo dost. Ovšem v druhé polovině roku 2008 začala na tento průmysl doléhat tíha hospodářské recese, prodej automobilů všech typů a značek se značně propadl a firmy vázané na tyto výrobce se dostávaly do komplikovaných situací. V této době začíná více konkurenční rivalita, důraz na kvalitu a ekologii, servis, aj. Proto se i subdodavatelé zaměřují více na své okolí. Strategie se mění, pro správné uchopení strategie je nutné znát dobře své okolí a další faktory, které firmu ovlivňují.

3.1 Vnější okolí

Pro zkoumání vnějšího okolí jsem se rozhodla použít PEST analýzu rozpracovanou metodou MAP, jež jsou popsány v kapitole Metody a analýzy na str. 23.

Každou firmu ovlivňují různé faktory, záleží na struktuře firmy, na formě vlastnictví, na odvětví, na trh a jeho segmentaci, na ekonomické a sociální situaci, atd.

Tabulka 2 PEST metodou MAP

Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad dalšího vývoje	Hrozba(T) či příležitost (O)/ význam 1(nejmenší) – 10(největší)	Důvod
Politický sektor				
Stabilita politické situace	Současnost je charakteristickým předvolebním bojem, který přináší nejistotu	Dle průzkumů lze předvídat výhru ČSSD.	T/3	Hrozba ve zpomalení ekonomického vývoje
Ekologie a ochrana životního prostředí	Důraz na snižování emisí	Tento důraz bude sílit	T/6	Změna produktů, zvýšení nákladů na R&D

Regionální politika	Začleňování společnosti v rámci regionálních akcí a pomoci, např. spolupráce se školkami a školami	Zájem jak ze strany regionu, tak i firmy	O/2	Zlepšování image a know how firmy
Ekonomický sektor				
Přijetí Eura	V současné době je přijetí zbrzděno rostoucím deficitem státního rozpočtu	Předpoklad přijetí nové měny je rok 2015 – 2016	O/4	Delší časový horizont příležitosti
Kurz CZK vůči EUR	Poměrně silná Koruna	Vzhledem k nastávajícím volbám předvídám oslabení Koruny	O/5	Eliminace rizik ztrát z kurzových rozdílů
Nezaměstnanost	Průměr 9,7% k březnu 2010	Prolomení hranice 10%	O/5 T/4	Příležitost si vybírat Zmenšení kupní síly
Kupní síla obyvatelstva	Kupní síla se snižuje, lidé šetří	Neočekává se výrazná změna	T/4	Menší odbyt automobilů
Vývoj cen energií	Rostoucí ceny	Předpoklad růstu i nadále	T/6	Zvyšování nákladů
Sociálně - kulturní sektor				
Vzdělanost a kvalifikace	Vzdělanost roste, ovšem chybí technicky zaměřené obory	Techniků a strojírensky vzdělaných bude ubývat	T/5	Nabídka kvalif. Pracovníků bude malá
Životní úroveň	Z dlouhodobějšího hlediska je rostoucí	Předpokládám, že v delším časovém horizontu bude postupně růst	O/4	K image patří i pěkné auto
Demografický vývoj	Stárnutí obyvatelstva	Stárnutí bude pokračovat	T/5	Menší produktivita, méně inovativní myšlení
Technologický sektor				
Vládní podpora vědy a výzkumu	Jistá podpora ze strany státu	Předpokládám větší zájem a tedy podporu	O/6	Možnost získání dotací

Změny technologie	Pomalejší změny	Nyní kladen důraz na snižování emisí	T/3	Možná obměna technologií
-------------------	-----------------	--------------------------------------	-----	--------------------------

Zdroj:vlastní

Shrnutí PEST analýzy

Příležitosti:

- Vládní podpora výzkumu
- Současný stav kurz CZK vůči EUR, jeho kolísání a míra nezaměstnanosti
- Životní úroveň
- Přijetí EURa
- Začleňování firmy do regionu

Hrozby:

- Vývoj cen energií
- Ekologie a s ním spojená možná změna technologií
- Demografický vývoj a stárnutí obyvatelstva
- Vzdělanost a kvalifikace
- Zmenšování kupní síly obyvatelstva
- Politická situace po nástupu levicové strany

Z této analýzy je zřejmé, že můžeme uchopit některé příležitosti, a tím eliminovat případné hrozby, jako např. získáním dotace na výzkum, připravovat se na možnou změnu technologií. Nejspíš ne přímo samotným vývojem, protože ten probíhá na centrále, ale např. aplikováním již nových technologických zařízení pro výrobu ekologičtějšího produktu. Z hrozeb by měla firma eliminovat hlavně demografické faktory, např. vzděláváním svých pracovníků (na které mimochodem může čerpat také dotace) či výchovou svých zaměstnanců již na školách.

3.2 Oborové okolí Behr Czech

Pro tuto analýzu jsem si vybrala pětifaktorový Porterův model, jež bere v patrnosti pět nejdůležitější faktorů ohrožující danou firmu. Viz obr. 17..



Obrázek 17 Porterův pětifaktorový model

Zdroj: vlastní

3.2.1 Konkurenční rivalita v odvětví

Mezi subdodavatele klimatizačních, chladících a topných těles patří vedle skupiny Behr, také firma Valeo, Denso, Visteon, Showa Aluminium, kteří patří mezi její největší konkurenty, které popíšu v následující kapitole – analýza zákazníka.

Tabulka 3 Hodnocení konkurenční rivality v odvětví

Konkurenční rivalita v odvětví (1 – nejnižší, 9 – nejvyšší)	2010	2014
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Je-li počet konkurentů vysoký a jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, rivalita v odvětví roste Málo konkurentů – 1, hodně konkurentů - 9	6	5
Růst odvětví Pokud poptávka roste pomalu je rivalita větší. Vysoký růst – 1, malý růst - 9	4	6
Velké fixní náklad Fixní náklady jsou důvodem k využívání kapacit a snižování ceny. Nízké náklady – 1, vysoké náklady - 9	4	5
Diferenciace produktu Čím vyšší je diferenciací, tím nižší je rivalita (vyšší ochrana proti konkurenci) Vysoká diferenciací – 1, nízká diferenciací - 9	6	6
Rozšiřování kapacit Pokud ano, pak je rivalita větší. Malé přírůstky -1, velké - 9	6	7
Intenzita strategického úsilí Intenzita malá – 1, intenzita velká - 9	6	8
Náklady odchodu z odvětví Jsou- li náklady vysoké, rivalita je větší. Nízké náklady – 1, vysoké náklady - 9	6	7
Šíře konkurence Konkurenční boj může být zaměřen např. pouze na cenu, nebo na všechny aspekty obchodu, pak je rivalita větší. Omezený boj – 1, široký – 9	5	6
Celkem	43	50
Průměrné skóre (celkem/8)	5,375	6,25

Zdroj:vlastní

Rivalita firem působících na tomto trhu je poměrně vysoká a situací na dnešním trhu ještě dále narůstá. Jak je čitelné z tabulky hodnocení, počet konkurentů není příliš vysoký, což je dáno jednak určitým know how firem, úzkými vztahy na své zákazníky, ale také vysokými vstupními náklady. V dnešní době, kdy se automobilový průmysl vzpamatovává z velkého útlumu, je intenzita strategického úsilí ještě větší, než kdy byla. Konkurenční boj využívá všech etických dostupných nástrojů, šíře konkurence je tedy vysoká, ale pořád v mezích „gentlemanské“ konkurence. Stávající firmy jsou nuceny využívat plné kapacity díky vysokým fixním nákladům. Výrobky jsou málo diferenciované, navíc tato výroba má specifika, kdy vývoj každého produktu se děje za součinnosti zákazníka. Stejně tak jako, výstup z odvětví je velmi nákladný. Jako příležitost v této situaci vidím možnost vyjít zákazníkovi vstříc s novými technologiemi, inovacemi a lepšími službami než konkurence.

3.2.2 Hrozba vstupů nové konkurence

V dnešní turbulentní době je tato hrozba malá. Jedná se o technicky i finančně náročnou výrobu a know-how již stávajících firem je velmi velké. Nedokážu si představit hybnou sílu pro uzavření obchodu se zcela neznámým dodavatelem. Důsledky chybných kroků by byly závažné.

Tabulka 4 Hodnocení hrozby vstupu do odvětví

Hrozba vstupu do odvětví (nejnižší – 1, nejvyšší – 9)	2010	2014
Kapitálová náročnost Pokud je velká, bariéry rostou. Vysoká – 1, nízká - 9	5	4
Potřeba vlastnit při vstupu speciální technologie, know how, patenty, licence, certifikáty, atd. Ano – 1, ne – 9	4	3
Úspory z rozsahu Jestliže redukce nákladů z rozšíření aktivit je velká, pak vstup do odvětví je ztížen. Velké úspory z rozsahu – 1, malé úspory z rozsahu - 9	4	3
Přístup k surovinám a energiím Není snadný – 1, je snadný – 9	5	5

Hrozba vstupu do odvětví (nejnižší – 1, nejvyšší – 9)	2010	2014
Vývoj po případném vstupu	3	3
Jestliže firma již na trh vstoupí a bude chtít couvnout, jak je to složité.		
Zpět je obtížné – 1, snadné – 9		
Celkem	21	18
Průměrné skóre (celkem/5)	4,2	3,6

Zdroj:vlastní

Náklady na vstup do odvětví, na výrobu, distribuci, reklamu, vědecko-technický rozvoj se mění s objemem produkce. V případech, kdy firma konkuruje především nízkými cenami, by měla být výroba takového objemu produkce, při němž firma maximálně využívá úspory z rozsahu. Pokud chce nový podnik vstoupit do oboru, musí zpravidla počítat se stejným objemem produkce, jakého dosahují stávající výrobci v odvětví, jinak bude mít vyšší jednotkové náklady, čímž ztrácí konkurenceschopnost. Je zde tedy příležitost další expanze na trhu.

Záleží na tom, jakým směrem se celé odvětví vydá. Pokud se výroba automobilů přesune směrem na východ a Čína začne vytlačovat velké stávající automobilky, pak si dokážu představit, že na čínském trhu vyrostou vlastní dodavatelé komponentů, což je hrozba nejen pro automobilový průmysl.

3.2.3 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazník má vůči svému dodavateli poměrně silnou pozici, pokud jsou naplněny následující podmínky:

- Většina zákazníků jsou významné společnosti s dlouholetou tradicí a dobrým image.
- Zákazník si může vybírat mezi svými dodavateli.
- Zákazník je nucen minimalizovat svoje náklady

Tabulka 5 Hodnocení vyjednávací síly zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků (nejnižší – 1, nejvyšší – 9)	2010	2014
Počet významných zákazníků	7	7
Mnoho drobných zákazníků – 1, menší počet významných zákazníků - 9		
Význam výrobku pro zákazníka	4	4
Velmi významný – 1, nevýznamný – 9		
Zákaznickovy „switch cost“ Náklady na přechod ke konkurenci	7	8
Vysoké – 1, nízké – 9		
Hrozba zpětné integrace	2	2
Zda zákazník může snadno začít vyrábět si tento produkt sám.		
Nepravděpodobné – 1, vysoce pravděpodobné – 9		
Ziskovost zákazníka	4	6
Je-li zákazník ziskový, může být při vyjednávání velkorysejší.		
Vysoká -1, nízká – 9		
Celkem	24	27
Průměrné skóre (celkem/5)	4,8	5,4

Zdroj:vlastní

Z tabulky hodnocení je patrné, že vyjednávací síla byla středně vysoká a v dnešní turbulentní době tato síla ještě roste a poroste i do budoucna. Je to pravděpodobné, jelikož výrobci automobilů přišli o své zisky, proto tlačí na své subdodavatele skrze ceny. S tím také souvisí to, že si může vybírat mezi svými subdodavateli, náklady na vývoj daného produktu totiž zpočátku nese vždy výrobce komponentů. Behr Czech se tedy musí zaměřit na kvalitní výrobky za co nejnižší cenu. Důležitý je osobní přístup ke každému zákazníkovi.

3.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Jak uvádí následující tabulka hodnocení vyjednávací síly dodavatelů, tato síla je v tomto roce průměrná a předpokládáme, že se nadále bude snižovat.

Počet dodavatelů není malý a zákazník si může vybírat. Analyzovaná SBU je významným odběratelem ve středočeském regionu a hrozba vstupu dodavatele do tohoto prostředí je spíše nepravděpodobná z důvodů, jež jsme popsali v kapitole 3.2.2 Hrozba vstupu nové konkurence na str.52. Tento fakt není tedy důležitým prvkem pro formování business strategie, nicméně je dobré ho využít při dodávkách materiálů.

Tabulka 6 Hodnocení vyjednávací síly dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů (nejnižší – 1, nejvyšší – 9)	2010	2014
Počet významných dodavatelů Při malém počtu je jejich vyjednávací síla větší. Mnoho dodavatelů - 1, málo dodavatelů - 9	4	5
Význam odběratelů pro dodavatele Čím menší význam odběratel má u dodavatele, tím síla dodavatele roste Velký význam – 1, malý význam - 9	4	2
Existence substitutů Ano, velká hrozba – 1, ne, malá hrozba - 9	6	6
Hrozba vstupů dodavatelů do analyzovaného odvětví Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů. Nepravděpodobná – 1, pravděpodobná - 9	4	3
Celkem	18	16
Průměrné skóre (celkem/4)	4,5	4

Zdroj:vlastní

V současné době se ve vztahu dodavatelů a odběratelů stále více prosazují moderní principy organizace nákupních činností např. „princip výrobního partnerství“, kde je předpokladem úspěchu spíše oboustranně transparentní partnerství. I firma Behr Czech se snaží o podobná partnerství. S některými dodavateli má firma oboustranný obchod.

3.2.5 Hrozba substitutů

Pro tuto oblast mě nenapadá substitut, vždy se jedná o chlazení motorů, ať již vzduchové, olejové či vodní, nebo radiátory či klimatizace. I automobily na bateriový pohon potřebují své chladicí moduly.

Neslyšela jsem žádné prognózy či plány na vývoj motoru, který by nepotřeval chlazení, proto si dovoluji tvrdit, že ani do budoucna neohrozí nějaký substitut výroby SBU.

3.3 Analýza zákazníků



Mezi zákazníky patří přední výrobci automobilů pro osobní a nákladní přepravu. Behr Czech dodává chladicí a klimatizační moduly firmám jako jsou Audi, Volkswagen, Škoda Auto, General Motors, Ford, Saab, Volvo, Porsche, Mercedes Benz, Iveco, Scania, MAN, Magna, BMW, John Deere, a další.

Se samotnými zákazníky jedná vždy centrála v Německu, prostřednictvím zákaznických center. Zákaznická centra jsou dělená dle produktů a zákazníků, na trucky a osobní vozy a dále dle zákaznické platformy, např. pod zákaznické centrum VW spadá Volkswagen AG, Škoda Auto, Audi, Porsche.

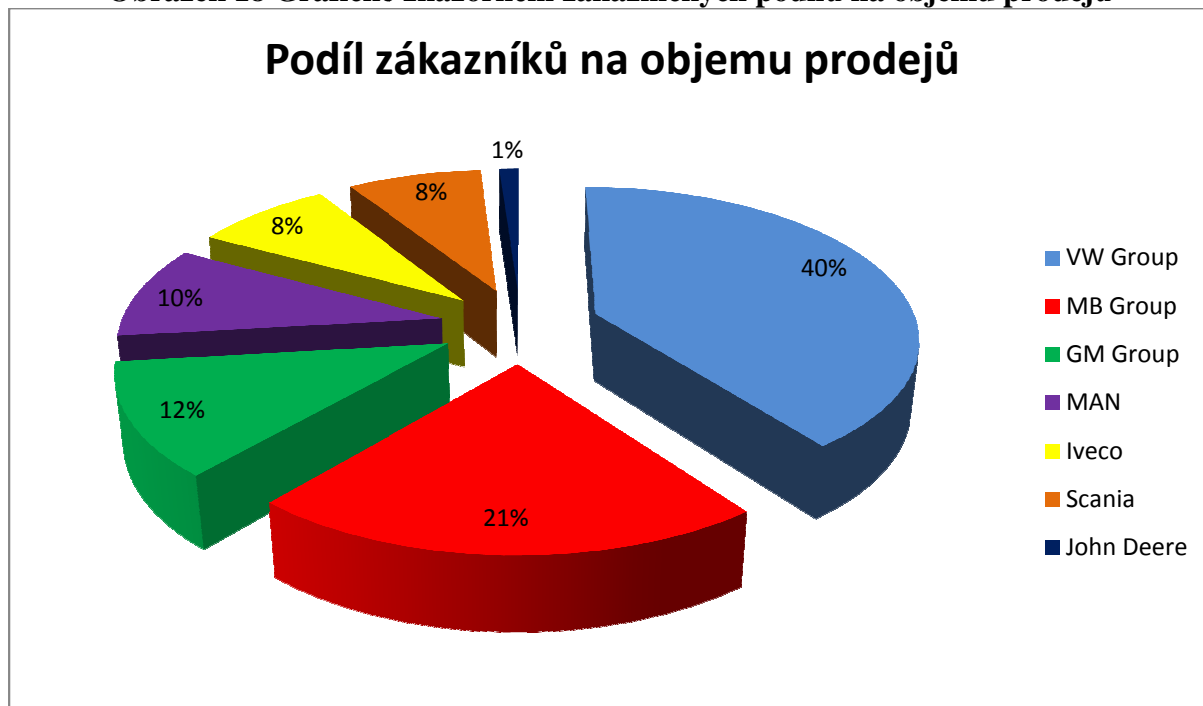
Hlavním cílem je být vyhledávaným partnerem pro naše zákazníky. To přináší určité povinnosti, jako je špičková kvalita za dostupné ceny.

Tabulka 7 Zákazníci dle objemu k 09-2009

Zákaznické skupiny	Objem v EUR	Objem v %
VW Group	13 244 734,05	39,75%
MB Group	7 197 880,97	21,60%
GM Group	3 937 932,22	11,82%
MAN	3 254 650,73	9,77%
Iveco	2 688 329,01	8,07%
Scania	2 629 300,45	7,89%
John Deere	370 420,78	1,11%
Celkový součet	33 323 248,21	100%

Zdroj:vlastní

Obrázek 18 Grafické znázornění zákaznických podílů na objemu prodeje



Zdroj: data ze SAP, zpracování vlastní

3.4 Analýza konkurence

Behr Group je třetím největším světovým dodavatelem chladicí techniky a klimatizací pro automobilový průmysl. Mezi nejvýznamnější konkurenty analyzované SBU patří Valeo a Denso. Firma Valeo je největším koncernem, který zaměstnává více jak 57 000 zaměstnanců po celém světě. Tradice a zkušenosti jsou jeho výhodou. Věnuje mnoho prostředků na vývoj a výzkum. Firma Denso expandovala na trh poměrně nedávno v roce 2001 a s japonskou kvalitou a dochvilností začíná konkurovat stávajícím firmám. Svoji geografickou pozicí a strukturou produktů je vážným konkurentem Behr Czechu. V následující tabulce je malý benchmarking konkurentů v České Republice. Musíme si být však vědomi, že konkurenti, kteří nemají sídlo v ČR, mohou stejně dobře konkurovat Behr Czechu z jiného koutu světa.

Tabulka 8 Tabulka největších konkurentů

Název a sídlo firmy	Produkt	Zákazníci	Počet zaměstnanců	Obrát v mil. EUR
Showa Aluminium Czech.s.r.o. Unhošťská 2742, Kladno	Kondenzátor pro automobilové klimatizace	Ford, GM, VW, Volvo, Honda, Subaru, Suzuki	430	40
Denso Manufacturing Czech, s.r.o. Rumunská 655, Liberec	Klimatizace, topná tělesa, kondenzátory, radiátory, chladiče, výparníky	VW, Suzuki, Lamborghini, TPCA, BMW, Mercedes-Benz	1740	238
Visteon – Autopal Lužická 14, Nový Jičín	Klimatizace, bat.chlazení, chladiče, kondenzátory,	VW, Renalut, Citroen, PSA, Jaguar, Seat	4400 v 5 výrobních a 2 servisních závodech	? ¹⁴
Valeo Kustová 2596, Rakovník Argentinská, Praha Skandinávská 992 Žebrák	Klimatizace	VW	cca 1000	cca 150

Zdroj:vlastní

Dalšími významnými konkurenty jsou:

¹⁴ Za celou skupinu byl příjem cca 1bil. EUR, ale pro závody v ČR se mi nepodařilo zjistit.

Společnost Delphi, která má ve své produktové řadě, kromě jiného i klimatizace a topení pro automobily. Těmi zásobuje především automobilového výrobce General Motors. Má pobočky ve 30 zemích celého světa, ale jen v několika z nich se výroba soustředí na HVAC a topení pro automobilový průmysl. V České republice má pobočku v České Lípě, kde ovšem není výroba, ale pouze servisní a testovací středisko. Dle výroční zprávy je vidět rapidní pokles prodeje, především směrem k GM.

Dalším méně známým konkurentem je Modine, se sídlem v Americe, Německu a Číně. Modine vyrábí stejnou škálu produktů jako analyzovaná SBU se zaměřením více na těžké stroje a trucky. Vzhledem k vývoji trhu nákladních automobilů, vyvstává otázka, zda se společnost nebude chtít zaměřit i na lehká vozidla.

Dalším méně významným konkurentem je Calsonic, americká firma zabývající se chlazením motorů a výrobou klimatizací. Dle geografického členění vyrábí v Evropě zatím pouze komponenty. Dle mých informací získaných pomocí interview s odborníky a investigativní činností na internetu, jsem shledala významnost tohoto konkurenta zatím nízkou. Ovšem je dobré o něm vědět a hlídat jeho další vývoj.

Analýza dodavatelů

Dodavatelů má firma Behr Czech mnoho, jsou rozděleni podle produktů na materiálové dodavatele, dodavatele dodávající stroje a zařízení a ostatní dodavatele. Jednoduše je lze rozdělit na přímé výrobní a ostatní dodavatele.

Výběr dodavatele nemůže brát v potaz pouze cenové relace, ale spíše schopnost dodavatele přijmout dlouhodobě odpovědnost v pyramidě dodavatelů a vyrábět v odpovědné kvalitě.

V následujícím přehledu je sestaveno pořadí dodavatelů podle objemu obchodu, největších dvacet dodavatelů přímých materiálů, výrobků, služeb.

Tabulka 9 TOP 20 dodavatelé výrobní_rok 2009

DODAVATEL	Množství Net v EUR
HYDRO ALUMIN.PRECISION TUBING	10 603 460,40 €
ROBERT BOSCH GMBH	10 370 336,21 €
EGELHOF S.A. USINE 1	4 117 908,96 €
SANDER UMFORMTECHNIK	4 036 117,42 €
PREH PORTUGAL LDA	4 007 786,04 €
SKG ITALIA S.P.A.	3 634 985,62 €
BASF SE	2 678 740,00 €
HYDRO ALUMINUM DEUTSCHLAND GMB	2 415 869,13 €
BEHR HELLA THERMOCONTROL GMBH	2 415 255,40 €
E.ERNST GMBH	2 369 112,06 €
TWIST, SPOL. S R.O.	2 321 629,93 €
FUJIKOKI CZECH S.R.O.	2 188 466,39 €
HAERTER STANZTECHNIK GMBH	2 167 321,41 €
SAPA HEAT TRANSFER AB	1 977 085,79 €
SAIA-BURGESS MURTEN AG	1 872 773,68 €
AGR ALUMINIUM GIESSEREI	1 478 671,96 €
BROSE TRUTNOV AUTOM.SYS. CZ SP	1 292 129,40 €
BASELL SALES & MARKETING COMPA	1 277 600,41 €
NAGARES SA	1 274 986,09 €
DIETRICH ALDINGER GMBH	1 058 234,51 €
Celkem množství	63 508 470,81 €

Zdroj:vlastní

Z tabulky objemu nákupů je nejvýznamnějším dodavatelem Hydro Aluminu Precision Tubes, a jak již název napovídá, dodávají hliníkové trubky, které se používají při výrobě chladičů. Tento dodavatel je významným partnerem firmy Behr Czech.

Dalším velkoobjemovým dodavatelem a obchodním partnerem je společnost Robert Bosch GmbH, která dodává větráky do chladičů. Tato firma je má velikou škálu výrobků od automobilového průmyslu, přes elektrické nástroje až po spotřební zboží. Je to největší firma v Německu s formou podnikání GmbH neboli společnost s ručením omezeným. Zatím vyrábí jen nenáročné komponenty pro automobilový průmysl, ale díky široké škále produktů je

potencionálním konkurentem. Chci upozornit na to, že tato firma by mohla ohrozit pozici mnou analyzované SBU a možná i celé společnosti.

V následující tabulce je dvacet největších dodavatelů nepřímých služeb a zboží. Jedná se většinou o dopravce a dodavatele nepřímého materiálu, zboží. Velkým problémem je zvyšující se cena ropy, a tím zdražování cen za přepravu.

Tabulka 10 TOP 20 nevýrobní dodavatelé_rok 2009

DODAVATEL	Množství Net v EUR
POLANSKY DAVID CZ, S.R.O.	1 702 136,54 €
PREH GMBH	1 118 080,00 €
ROVO LOGISTIC CZ, S.R.O.	933 886,00 €
GECO, LDA.	660 000,00 €
MICHALSKÝ, S.R.O.	456 278,00 €
DUVENBECK LOGISTIK S.R.O.	432 869,71 €
SOLVAY CHEMICALS INTERNATIONAL,	364 080,00 €
STPA CZ S.R.O.	363 870,23 €
KAI LAI PLASTIC & MOULD LTD.	326 500,00 €
THE FIN MACHINE COMPANY LTD.	210 686,88 €
KROUPA SPEDITION S.R.O.	176 274,83 €
WECKERLE LACKFABRIK GMBH	175 094,50 €
ALNEC S.R.O	155 642,21 €
SEILER VAKUUMTECHNIK GMBH	151 362,64 €
3PRO	140 652,50 €
FB SYSTÉM	136 774,45 €
MERCTECH S.R.O.	124 232,00 €
MM-SEPRO S.R.O.	118 221,13 €
DELO GMBH & CO. KGAA	117 677,60 €
KB S.R.O.	111 282,62 €
Celkem množství	7 975 601,85 €

Zdroj:vlastní

3.5 Shrnutí analýzy vnějších faktorů

Tabulka 11 Shrnutí analýzy vnějšího prostředí

Opportunities = příležitosti	Threats = hrozby
<ul style="list-style-type: none">👍 Expanze a upevnění pozice na trhu díky malé možnosti vstupu do branže👍 Čerpání vládních dotací na vědu a výzkum zaměřený na snižování emisí👍 Postupné oživování trhu👍 Lokální podpora úřadů a státních institucí	<ul style="list-style-type: none">👎 Rostoucí vyjednávací síla zákazníků👎 Zvyšování cen energií👎 Ubývání kvalifikovaných technicky zaměřených pracovníků👎 Zvyšování nákladů díky ekologickým nařízením

Zdroj:vlastní

Protože do tohoto odvětví je velmi nákladný vstup, je dobré se zaměřit na slabá místa na trhu a případně tímto rozšiřovat a upevňovat svoji pozici. Je nutné pracovat s tím, že vyjednávací síla zákazníků roste, a snažit se například za pomoci vládních dotací nabízet zákazníkovi nové produkty a lepší služby, například čerpání dotací na školení a trénink zaměstnanců.

4. Analýza očekávání, síly a cílů důležitých stakeholders

Úspěšná strategie musí být v souladu se zájmy důležitých stakeholders, tedy těmi, jež mají něco společného s firmou. Patří sem především vlastníci, zaměstnanci, management, zákazníci, konkurenti, ale i vláda a další skupiny jako odbory.

Informace shrnuté v následující tabulce jsem získala různými způsoby. Jednak pročitáním informačních kanálů firmy, z interview představitelů těchto skupin či z vlastních zkušeností získaných při práci.

Síla vlivů jednotlivých stakeholders je ohodnocena z hlediska důležitosti daných stakeholders, kteří jsou schopni nejvíce ovlivnit firmu. V následujícím ohodnocení byla použita desetistupňová škála – čím více bodů, tím větší síla/vliv.

Tabulka 12 Shrnutí analýzy očekávání, cílů a síly důležitých stakeholders

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla Příčina síly	Význam
Vlastníci	Vznik silné výrobní jednotky ve střední Evropě	Přesun některých projektů do ČR Zvyšování zisku	Postavení na světovém trhu. Know-how.	10
Management	SBU se stane partnerem pro další obchody	Snížení nákladů Aplikování metod Behr kultury	Znalost výrobního procesu, znalost společnosti, know-how	8
Zaměstnanci	Stabilita zaměstnání Zvyšování mezd, motivace	Udržet si pracovní místo Dosáhnout co nejvyšší mzdy. Seberealizace.	Dlouhodobé získávání zkušeností v odborných profesích, znalost know how, loajalita	7
Odbory	Dosažení optimálních mezd v rámci relací regionu, Udržení zaměstnanosti a pracovních podmínek	Kolektivní smlouva Pravidelný růst mezd Stabilita pracovních míst	Legislativa Organizovanost v rámci firmy	3

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla Příčina síly	Význam
Zákazníci	Dlouhodobé minimalizování cen Zlepšení kvality výrobků a procesů Zajištění servisu	Dosažení co nejmenší ceny, co nejvyšší kvality, přesnost termínů a objemů dodávek	Finanční prostředky na nákup výrobku Cenový boj mezi výrobci. Management kvality.	10
Konkurenti	Snížení konkurenceschopnosti	Dosáhnout nižší cenové úrovně a lepší kvality	Dlouhodobé působení na světovém trhu Přístup k finančnímu kapitálu	6
Vláda	Zajištění zaměstnanosti Výnosy z daní Rozvoj exportu	Vytvoření pracovních míst regionu ekonomická prosperita regionu	Makroekonomické nástroje Regulace Legislativa	3
Nátlakové skupiny	Neustálý tlak v oblasti životního prostředí Politický vliv v regionu	Nezávadnost vypouštěných vod Parkovací plochy k uvolnění přilehlé komunikace	Organizovanost Komunikace a otevřenost při jednání nejen s místními úřady	4

Zdroj:vlastní

Z těchto výsledků lze odvodit základní silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby.

Tabulka 13 SWOT shrnutí analýzy stakeholders

Strenghts = silné stránky <ul style="list-style-type: none"> 👍 Know-how 👍 Dobré postavení firmy na trhu 👍 Zkušenosti s výrobním procesem 👍 Odbornost a loajalita zaměstnanců 👍 Odbornost managementu 	Weaknesses = slabé stránky <ul style="list-style-type: none"> 👎 Ochota obcházet pravidla ze strany zaměstnanců 👎 Vnitropodniková komunikace
Opportunities = příležitosti <ul style="list-style-type: none"> 👍 Díky novému investorovi příliv kapitálu 👍 Loajalita a kvalifikovaná pracovní síla 👍 Snižování nákladů díky projektů 2010 👍 Image firmy v rámci regionu 	Threats = hrozby <ul style="list-style-type: none"> 👎 Konkurenční know-how 👎 Kapitál konkurence 👎 Citlivost zákazníka na kvalitu a cenu 👎 Povolební vývoj 👎 Tlak odborů na mzdy v regionu

Zdroj:vlastní

5. Analýza interních faktorů

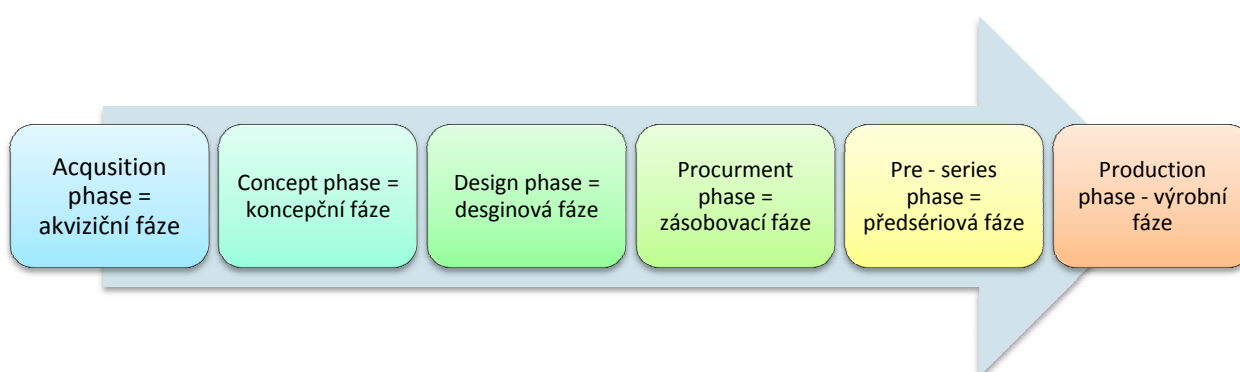
5.1 R&D – research and development

Vědu a výzkum je nutno chápat v tomto odvětví dvěma různými způsoby. Jednak vývoj a výzkum zcela nových technologií aplikovatelných na produkty, ale také jako součást hlavního výrobního procesu. Již jsem se zmínila, že pokud nějaký velký výrobce automobilů navrhne zbrusu nový automobil, je nutné všechny komponenty napasovat na tento model. Proto vývoj a výzkum stojí na počátku každého projektu.

Na vědu a výzkum věnuje skupina Behr přes 6% ze svého zisku. Má dvě technická centra zabývající se výzkumem a vývojem, jedno ve Stuttgartu a druhé v americkém městě Troy. Obě centra jsou kvalitně vybavena, najdete zde simulační počítač, větrný tunel, který simuluje jízdu po silnici přímo v laboratoři, nebo akustickou laboratoř. Behr je předním inovátorem, o čem svědčí již kontrakt s firmou Mercedes Benz na chlazení Li-ion bateriového pohonu pro S400 BlueHYBRID, který se již vyrábí.

R&D jako součást výrobního procesu

Jak jsem se již zmínila v úvodním odstavci, každý projekt, který firma získá začíná tzv. fází vývoje, protože každý produkt má jiné parametry. Každý vývoj je rozdělen do 6 fází:



Obrázek 19 Fáze vývojového projektu

Zdroj: vlastní

Každá z fází končí pevně stanoveným milníkem, tedy např. akviziční fáze končí ve chvíli, kdy se zákazník rozhodne pro naši firmu, koncepční fáze zase dohotovení konceptu, atd. Produkční fáze vývojového projektu se většinou překrývá již s první fází sériové výroby.

Sice technické centrum není přímo na lokaci analyzované SBU, ale je zde oddělení vývojových inženýrů, kteří úzce spolupracují s technickým centrem ve Stuttgartu. Díky nim jsme schopni převzít vývojový projekt na konci třetí fáze a pokračovat s vývojem v Behr Czechu. Nástroje používané pro sledování vývojových projektů jsou, IPS – internal project system, SAP, MS project, vnitřní projektový portal PMP, a kalkulační programy šité přímo na míru.

Tabulka 14 Hodnocení kritérií k přístupu R&D

Kritéria hodnocení	Stav	Bodové hodnocení 1 – 9 nejlepší
Schopnost a způsobilost základního výzkumu uvnitř podniku	Firma Behr má moderní výzkumná centra a R&D bere jako důležitou součást businessu. Behr Czech navazuje na tuto činnost v rámci výrobních prostor	8
Výzkum a vývoj nových výrobků	Behr Group je předním inovátorem. O tom svědčí chlazení motoru na bateriový pohon – MB S400 BlueHybrid	9
Sladění vyvíjených výrobků s požadavky zákazníků	Behr úzce spolupracuje na každém projektu se zákazníkem a snaží se maximálně následovat přání zákazníka	8
Vybavenost laboratoří a testovacích zařízení	Obě centra jsou moderně vybavena	8
Úroveň a zkušenosti personálu	Spolupráce s univerzitou ve Stuttgartu, vysoká odbornost personálu	8
Prostředí a jeho vhodnost pro kreativitu a inovace	Budova ve Stuttgartu je již poměrně zastaralá, ale v Troy je nová	6
Řízení procesu R&D uvnitř podniku	Behr má vyvinut vlastní nástroj pro sledování vývojových projektů – IPS, Tento úspěšně zavádíme i v SBU Behr Czech	7

Zdroj:vlastní

Z tabulky je patrné, že faktory vědy a výzkumu jsou silnou stránkou společnosti, což může využít a udělat z toho přednost, a tím se chopit příležitostí s nově nastupující generací hybridních vozů.

5.2 Výroba

Výroba v Behr Czech je členěna do divizí (dříve do linií) dle produktu a zákazníka. Každá divize má svého manažera a tým lidí z kvality a procesu optimalizace.

Divize:

- IM – divize vstřikovna
- AC – divize výroby komponentů
- AM – divize výroby klimatizačních modulů
- ET – divize chlazení motorů pro trucky

V rámci optimalizace výroby, jsou i u nás zaváděny japonské metody, jako je 5 S, která je založená udržování pořádku, utříbení a zajištění jakéhosi standardu. Cílem této metody je docílit zlepšení pracovního prostředí a zvyšování kvality. Jinak řečeno, jde o minimalizaci vynaloženého úsilí. Název 5 S pochází z pěti japonských slov¹⁵:

1. **Seiry** (překládáno do angl. jako sorting) – nechat na pracovišti jen nutné věci. Nejprve se kontroluje pracovní proces. Dle toho se uspořádají věci potřebné k dané výrobě.
2. **Seiton** (překlad jako Set in order) – vyjasnit si posloupnost pracovních kroků. Vytvoří se jakýsi popis procesu, návodka, včetně potřebných nástrojů, které se rozloží ve sledu pracovních operací, aby se zkrátil manipulační čas.
3. **Seiso** (překlad – Shining nebo Cleans) – vracet nástroj na své místo. Toto místo je také nutné udržovat v čistotě.
4. **Seiketsu** (překlad jako Standardizing) – stejnou práci provádět vždy stejně.
5. **Shitsuke** (překlad jako Sustaining) – udržet pořádek na pracovišti. Používají se kontroly, náhodné návštěvy managementu, atd.

¹⁵Dle zdroje: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/kvalita-system-kvality/kvalita-system-kvality-metody/5s-kvalita-je-poradek/>

Lean Production je z dalších japonských metod, které jsou aplikovány ve výrobě Behr Czech. Lean Production – znamená štíhlá výroba, která je založena na minimalizaci výkonů, které nepřidávají hodnotu v daném řetězci. Používá mnoho nástrojů, metod¹⁶:

- **mapování hodnotových toků:** Value Stream Mapping - identifikuje procesy a procesní kroky přidávající hodnotu Vašemu produktu z hlediska zákazníka a ukáže Vám procesy, které hodnotu nepřidávají: ty jsou následně eliminovány
- **optimalizace materiálových a informačních toků:** procesní mapy, optimalizace rozmístění výroby - layout, snižování skladových zásob a meziskladů, zavedení Kanbanu - doplnění zásob přesně podle potřeby
- **standardizace výrobních operací:** vytvoření flexibilní buňkové nebo linkové výroby, tok jednoho kusu s kombinací systému tahu pro zásobování
- **měření a systém klíčových výkonových parametrů:** nastavení vhodného systému měření zvýšení produktivity, identifikace a odstranění zbytečných činností, implementace filozofie Kaizen (systém neustálého zlepšování pomocí malých kroků).

Tabulka 15 Hodnocení výrobních faktorů

Faktory výroby a řízení výroby	Stav	Bodové hodn. 1 -9 nejvyšší
Spolehlivost a výrobních systémů	stabilita Systémy jsou poměrně stabilní díky údržbě	7
Hospodárnost a účinnost využití výrobního zařízení	Snaha o maximální využití výrobního zařízení	5
Hospodárnost využití energií, surovin	Výroba je velmi energeticky náročná, pece a vstřikovací lisy	4
Umístění jednotlivých divizí - layout	Během minulého roku došlo již ke stěhování, ovšem s příchodem dalších projektů, zde vidím ještě možnost lepšího uspořádání	3
Systém řízení zásob	Velmi sledovaný ukazatel. Konsignační sklady	7
Řízení kvality	OHAS 18001, EN ISO 14001, ISO/TS 16949:2002, EN ISO 9001:2000	7

Zdroj:vlastní

¹⁶Zdroj: <http://www.leancompany.cz/cojetolean.html>

Z předchozího hodnocení je patrné, že slabou stránkou v oblasti výroby je nedopracovaný layout výrobních zařízení jednotlivých divizí a dále nakládání s energiemi. Naopak silnou stránkou je pak dobrý management zásob a řízení kvality.

5.3 Finanční analýza

K posouzení „finančního zdraví“ firmy se v rámci finanční analýzy používají různé ukazatele. Nejčastěji se využívají čtyři základní skupiny poměrových ukazatelů, které rozvedu na následujících stránkách. Data jsou čerpány z rozvahy firmy uvedené v přílohách na str. I a z výsledovky firmy uvedené v přílohách na str. II. Oba výkazy z let 2007 – 2010 vždy k březnu jsou zkrácené, jelikož jsou velmi obsáhlé.

5.3.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele jsou využívány jako indikátory schopnosti firmy dostát svým krátkodobým závazkům – běžná likvidita neboli likvidita II. stupně. Charakterizuje schopnost podniku krýt svými pohledávkami a peněžními prostředky své běžné potřeby a krátkodobé závazky (např. krátkodobé úvěry).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Nebo celková likvidita neboli likvidita III. Stupně se používá pro orientaci celkové platební schopnosti podniku.

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{dlouhodobé pohledávky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Tabulka 16 Ukazatelé likvidity (v tis. CZK)

Rok	2007	2008	2009	2010
krátkodobé pohledávky	1 257 066,67	2 021 384,20	2 016 195,25	1 588 541,78
finanční majetek	376 499,79	260 882,88	73 250,95	128 596,62
krátkodobé závazky	1 833 902,97	2 428 362,25	2 564 371,82	2 410 705,82
součet oběžná aktiva	2 102 163,51	2 691 964,65	2 330 052,09	1 946 083,39
dlouhodobé pohledávky	3 676,64	29 801,10	-21 728,34	-24 306,94
Běžná likvidita	0,89	0,94	0,81	0,71
Celková likvidita	1,14	1,10	0,92	0,82

Zdroj:vlastní

Z následující tabulky je zřejmé, že likvidita SBU Behr Czech klesá, což je zapříčiněno nejen stavem automobilového průmyslu. Zdravým výsledkem v případě běžné likvidity je hodnota ukazatele mezi 1 -1,5 – tedy že 1 Kč běžných závazků by měla připadnout na 1 až 1,50 Kč pohotovostního oběžného majetku. V případě likvidity celkové by měl parametr dosahovat 2 – 2,50. Tento ukazatel je velmi nízký a měl by být považován za jednu z hrozeb analyzované SBU.

5.3.2 Ukazatel zadluženosti

Tento ukazatel měří rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluh. Vyjadřuje, kolik dluhů připadá na jednotku celkových aktiv.

$$\text{Ukazatel zadluženosti} = \frac{\text{celkové závazky, resp. dluhy}}{\text{celková aktiva}} \quad (3)$$

Tabulka 17 Ukazatel zadluženosti (v tis. CZK)

Rok	2007	2008	2009	2010
součet cizí zdroje	2 017 935,41	2 507 796,86	2 634 172,62	2 498 250,86
Aktiva celkem	4 036 050,26	4 706 945,09	4 476 746,16	3 988 508,18
Ukazatel zadluženosti	50,00%	53,28%	58,84%	62,64%

Zdroj:vlastní

Z tohoto výsledku lze vyčíst, že firma se více zadlužuje. Optimální hodnota tohoto ukazatele je 50%. Opět varovný signál o hospodaření firmy.

5.3.3 Ukazatele efektivnosti užití zdrojů

Ukazatel obratu zásob

Obrat zásob udává, kolikrát za rok se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku až po opětovný nákup zásob. Velké zásoby jsou neefektivní a pro firmu představují nevýnosovou investici, proto je snaha každého podniku o co neoptimálnější výši zásob.

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (4)$$

Doba obratu zásob udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Ukazuje tedy intenzitu využití zásob. Obecně platí, čím vyšší obratovost zásob a čím kratší doba obratu zásob, tím lépe.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{365}{\text{rychlost obratu zásob}} \quad (5)$$

Tabulka 18 Ukazatelé obratu zásob (v tis. CZK)

Rok	2007	2008	2009	2010
Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	2 345 607,47	2 252 642,81	1 194 504,89	1 385 198,48
Zásoby	464 920,41	379 896,47	262 334,23	253 251,93
Rychlost obratu zásob	5,05	5,93	4,55	5,47
Doba obratu zásob (dny)	72,35	61,56	80,16	66,73

Zdroj:vlastní

V USA je průměrná norma 9, což je 40 dnů. I když je trend vzrůstající, není to dle mého názoru lepším hospodařením. V roce 2008 to bylo na dobré cestě, ale další dva roky vděčí hodnotě ukazatele spíše poklesu tržeb. Zde vidím příležitost dané SBU, zefektivněním toku zásob vylepšit hospodaření SBU.

Ukazatelé obratu pohledávek

Rychlost obratu pohledávek (angl. accounts receivable turnover) udává počet obrátek, tedy transformace pohledávek v hotové peníze. Čím rychlejší je obrat pohledávek, tím rychleji podnik inkasuje své pohledávky a získané peníze může použít na další potřeby podniku. Při sestavování ukazatele by bylo přesnější, kdyby tržby nezahrnovaly prodej za hotové, neboť z něho nevznikají pohledávky. Vzhledem k obtížnosti tohoto zjišťování je zpravidla uvažováno s tržbami celkem. Opět by ale finanční manažer při svém rozhodování měl vzít tuto nepřesnost v úvahu.

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (6)$$

Pro zajištění platební schopnosti podniku je důležitý další ukazatel, kterým je **doba obratu pohledávek (DOP)**:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{rychlost obratu pohledávek}} \quad (7)$$

Tabulka 19 Ukazatelé obratu pohledávek (v tis. CZK)

Rok	2007	2008	2009	2010
Tržby	2 477 879,46	2 423 587,27	1 270 970,38	1 503 529,74
Pohledávky	1 260 743,31	2 051 185,29	1 994 466,92	1 564 234,84
Rychlost obratu pohledávek	1,97	1,18	0,64	0,96
Doba obratu pohledávek (dny)	185,71	308,92	572,78	379,74

Zdroj: vlastní

Další příležitostí, jak vylepšit hospodaření je správný management pohledávek. Tržby od roku 2008 klesaly, ale pohledávky tento trend napodobovaly velmi pomalu.

5.3.4 Ukazatelé ziskovosti

Tyto ukazatele hovoří o celkové efektivitě podniku. Průměrný ukazatel ziskovosti se pohybuje kolem 5% - 10%. Jak je vidět z následující tabulky ziskovost se ve dvou uplynulých letech snížila, i když jsme teprve na počátku fiskálního roku, zatím se hospodaření vrací do černých čísel.

Ukazatel ROA se používá pro měření rentability. Poměruje zisk s celkovými aktivy vloženými do podnikání bez ohledu na jejich zdroje. Jak je vidět z následující tabulky, v roce 2008 a 2009, kdy byl dopad krize největší, dosahoval nejen tento ukazatel svého minima, ale v tomto roce jsou zatím čísla hospodaření nakloněna k lepším výsledkům.

$$Ukazatel\ ziskovosti = \frac{Zisk}{tržby} \quad (8)$$

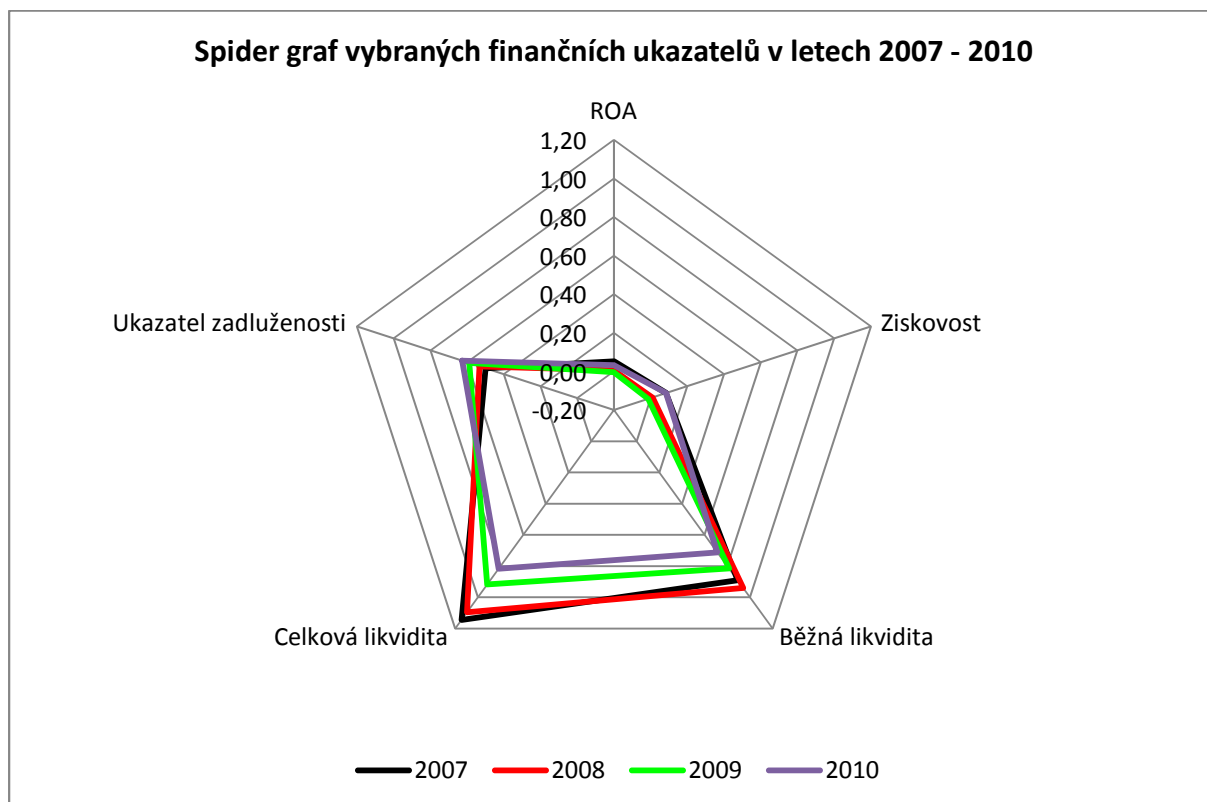
$$ROA\ (retur\ on\ asset) = \frac{Zisk}{Celková\ aktiva} \quad (9)$$

Tabulka 20 Ukazatelé ziskovosti

Rok	2007	2008	2009	2010
HV z běžné činnosti	209 907,05	28 373,07	-17 732,80	125 754,00
Aktiva celkem	4 036 050,26	4 706 945,09	4 476 746,16	3 988 508,18
Tržby	2 477 879,46	2 423 587,27	1 270 970,38	1 503 529,74
ROA	5,20%	0,60%	-0,40%	3,15%
Ziskovost	8,47%	1,17%	-1,40%	8,36%

Zdroj:vlastní

V následujícím grafu porovnávám vybrané ukazatele finanční analýzy ve zkoumaných letech. Jedná se o ukazatel ziskovosti, likvidity běžné i celkové, ROA a ukazatele zadluženosti. Jak z grafu vyplývá rok 2007 měl tyto ukazatele nejprůhodněji postavení, i když ne ideální, v dalších letech se pak hodnoty zhoršují.



Obrázek 20 Spider graf vybraných finančních ukazatelů porovnaných v letech 2007 - 2010

Zdroj:vlastní

5.4 Shrnutí analýzy interních faktorů

Tabulka 21 Shrnutí analýzy interních faktorů

Strenghts = silné stránky	Threats = slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> 👍 Vysoká úroveň vývojových center 👍 Přední inovátor 👍 Schopnost vyjít zákazníkovi vstříc, být připraven na nové trendy 👍 Vysoká odbornost personálu 👍 Dobré řízení R&D, projektový management 	<ul style="list-style-type: none"> 👎 Velké množství finančních prostředků vázané v pohledávkách – snižování cash flow 👎 Méně hospodárné využití energií 👎 Rozmístění výrobních divizí – layout 👎 Implementace Behr kultury a strategie

Zdroj:vlastní

Společnost Behr má velmi silné postavení z hlediska vývoje a výzkumu. Má velmi dobře vybavená centra a vychází maximálně vstříc zákazníkům. Je předním inovátorem na trhu chladičů a díky mnohaleté zkušenosti zaměstnává již velmi dobře kvalifikovaný personál, který rozumí své práci.

Velkou slabinou jsou finanční prostředky vázané v zásobách, ale především hlavně v pohledávkách. Tyto prostředky snižují cash flow a zvyšují krátkodobé závazky.





























Díky velké energetické náročnosti výroby, několik tavicích pecí, je třeba se naučit lépe hospodařit s energiemi všude, kde je to možné, tedy i např. v kancelářích.

Rozmístění výrobních linek není ještě zcela vyhovující. Dle mého názoru je třeba sjednotit divize do společného prostoru k minimalizování časů potřebných na přemísťování, přebíhání, kontrolu.

6. SWOT analýza

V následující tabulce jsou shrnuty největší příležitosti, hrozby a silné a slabé stránky z předešlých analýz.

Tabulka 22 SWOT Shrnutí

Strenghts = silné stránky  Know-how  Dobré postavení firmy  Přední inovátor na trhu  Vývojová centra  Schopnost vyjít vstříc zákazníkovi  Vysoká odbornost personálu  Kvalitní projektový management – řízení R&D  Dobrá image v rámci regionu	Weaknesses = slabé stránky  Velké finanční prostředky vázané v zásobách a pohledávkách  Nepříliš hospodárné využití energií  Layout výrobních divizí  Vnitropodniková komunikace  Obcházení pravidel ze strany zaměstnanců
Opportunities = příležitosti  Přliv kapitálu od potencionálního investora  Loajalita a kvalifikovaná pracovní síla  Snižování nákladů díky projektu 2010  Vládní podpora a dotace  Upevnění a expanze na trhu  Nabídka inovativních výrobků v rámci hybridních motorů	Threats = hrozby  Konkurenční know-how  Kapitál konkurence  Citlivost zákazníka na kvalitu a cenu  Tlak odborů na udržení mezd v regionu  Stoupající ceny energií  Rostoucí rivalita v prostředí  Rostoucí vyjednávací síla zákazníka  Stárnutí obyvatelstva – dostupnost technicky kvalifikovaných pracovníků  Zvyšování nákladů díky ekologickým nařízením

Zdroj:vlastní

Behr Czech může čerpat z dlouholeté tradice mateřské společnosti v Německu, odtud čerpá zkušenosti a know-how. Tradice, kvalita a vývoj sebou přináší možnost přílivu kapitálu v podobě investora s minoritním podílem, či lokální čerpání vládních dotací či dotací EU je velkou příležitostí pro posílení postavení Behr Czechu v daném regionu, jako zaměstnavatele a obchodního partnera.

Hrozby, které vyplynuly v podobě vysoké rivality či rostoucí vyjednávací síle zákazníka svědčí jen o tom, aby se firma zaměřila na kvalitní produkt a poskytované služby. Pak bude

mít konkurenční výhodu a bude i nadále vyhledávaným partnerem. V dnešní době je velikou příležitostí uplatnění výsledků vývoje v praxi a nabídnutí chlazení pro hybridní motory dalším zákazníkům, čímž firma Behr získává náskok, na který se dotahuje v současnosti firma Valeo.

V analyzované SBU je třeba posílit vnitropodnikovou komunikaci, jak napříč SBU, tak i směrem k mateřské společnosti. Posílení povědomí o Behr kultuře, její správné pochopení a aplikování v praxi. Vzhledem k energetické náročnosti výroby je třeba se zamyslet nad úsporami v oblasti energií, tak aby se neohrozila kvalita výroby. Jako další slabou stránkou, která když se nebude řešit, může mít velký vliv na hospodaření SBU a tím spojené nespokojenosti daných stakeholders, je vázaný kapitál v zásobách a pohledávkách. Zlepšení managementu zásob a pohledávek povede k zvýšení cash flow a lepšímu výsledku SBU, tím se stane Behr Czech bezproblémovou lokací v rámci Behr Group a jejím vyhledávaným partnerem.

7. Výzkum a návrh

Ze SWOT analýzy vyplynulo několik zásadní problémů. Ráda bych se v následující kapitole zaměřila na finanční stránku spojenou s výší pohledávek. Jak jsem již uvedla, pohledávky váží potřebný finanční kapitál. V předchozích kapitolách jsem se hodnotila pouze data k jednou měsíci, a sice k vždy k březnu daného roku. V následujícím výzkumu se budu snažit porovnat vývoj pohledávek a nalézt důvod narůstajícího objemu. Budu se snažit tedy potvrdit či vyvrátit hypotézu, zda vzrůstající ukazatel obratu pohledávek souvisí s nárůstem objemu pohledávek.

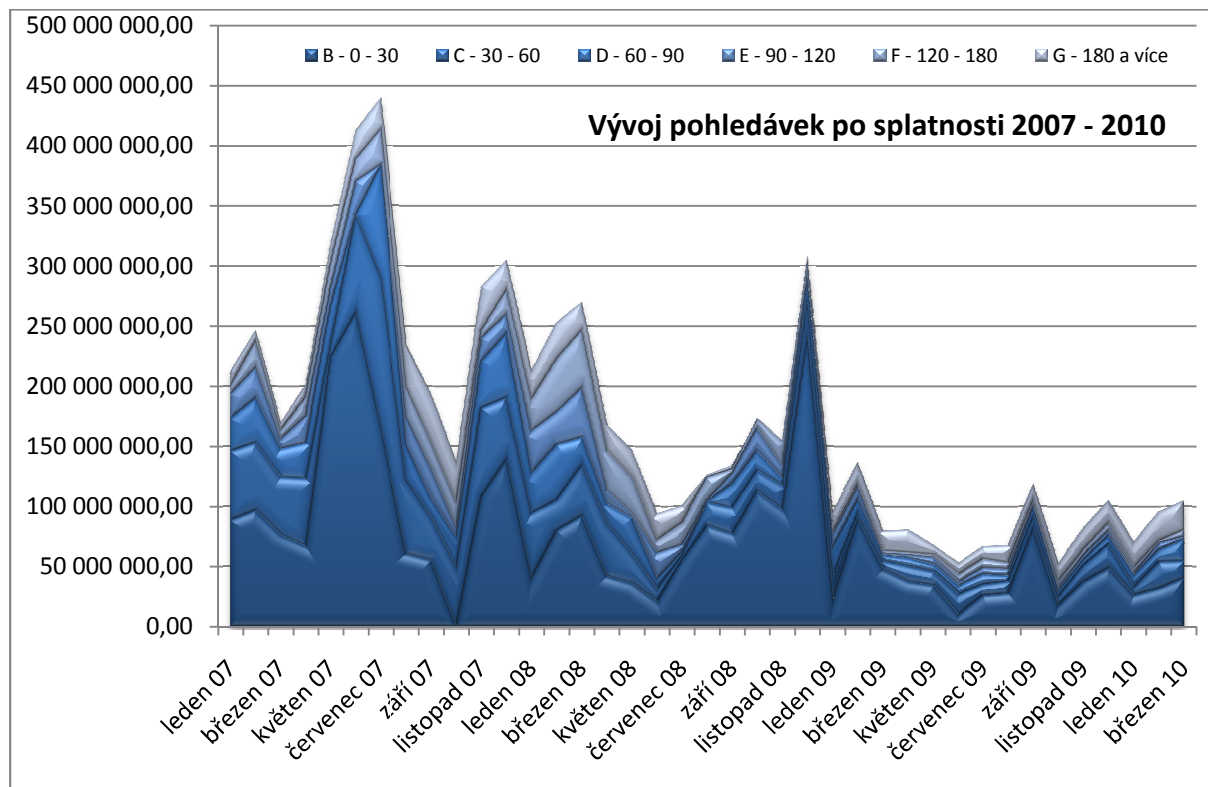
Pohledávky jsou v Behr Czech děleny do kategorií dle stáří:

- Kategorie A – pohledávky ve splatnosti
- Kategorie B – pohledávky po splatnosti 0 – 30 dní
- Kategorie C – pohledávky po splatnosti 31 – 60 dní
- Kategorie D – pohledávky po splatnosti 61- 90 dní
- Kategorie E – pohledávky po splatnosti 91 -120 dní
- Kategorie F – pohledávky po splatnosti 121 – 180 dní
- Kategorie G – pohledávky po splatnosti 181 a více dní

Toto dělení má několik důvodů, jednak lze lépe řídit dané pohledávky, např. doporučuji se v první řadě zaměřit na kategorii B, zjistit, zda daný zákazník obdržel všechny faktury a pak pátrat po důvodu nezaplacení nejstarších pohledávek, tedy od kategorie G. Zde nalezneme různé problémy, např. neuznání cenového dorovnání, či neuznání faktury za vícenáklady, daný zákazník může být v konkurzu, či jiné problémy.

Dalším důvodem pro toto dělení je tvorba účetních opravných položek k těmto pohledávkám z důvodů nezkreslování hospodářského výsledku. Na pohledávku starších 90ti dnů tvoří SBU 30% hodnotu pohledávky jako opravnou položku, na pohledávku starší 120 dnů pak 50% a na starší než 180 dnů opravnou položku ve výši 100%.

Po prozkoumání všech dostupných dat, všech výkazů, jsem sesbírala data a utvořila grafické znázornění vývoje pohledávek od roku 2007 do března 2010, porovnála jsem vývoje tržeb a v dalším kroku vytvořila vývoj ukazatele obratu pohledávek, data jsou v příloze III.

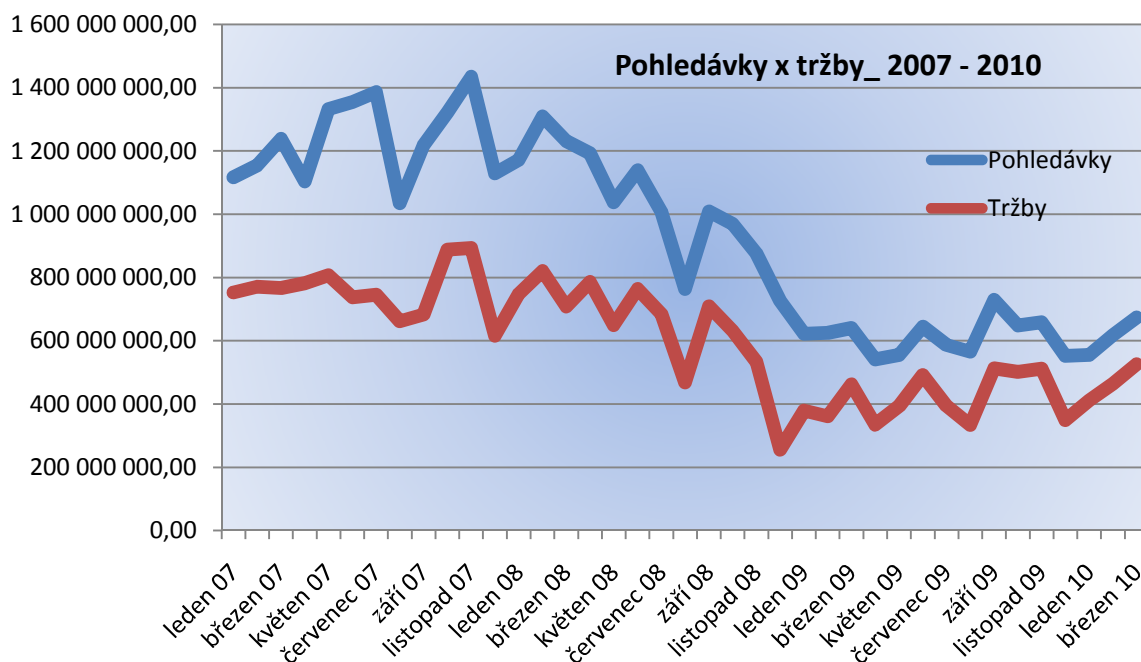


Obrázek 21 Graf vývoje pohledávek po splatnosti v letech 2007 – 2010

Zdroj: vlastní

Tento graf ukazuje vývoj pohledávek po splatnosti, tedy kategorie B až G. Z grafu vyplývá, že se nesplacené pohledávky postupně snižují, což by mělo ukazatele pohledávek spíš vylepšit. Proč tedy ukazatele roku 2009 jsou horší než roku 2010?

Z následujícího grafu, kde porovnávám vývoj všech pohledávek, tedy i ty ve splatnosti, s tržbami je zřejmé, že pohledávky korespondují s vývojem tržeb. Tedy jinými slovy pohledávky se sice snížily, ale převážně díky poklesu prodejů.



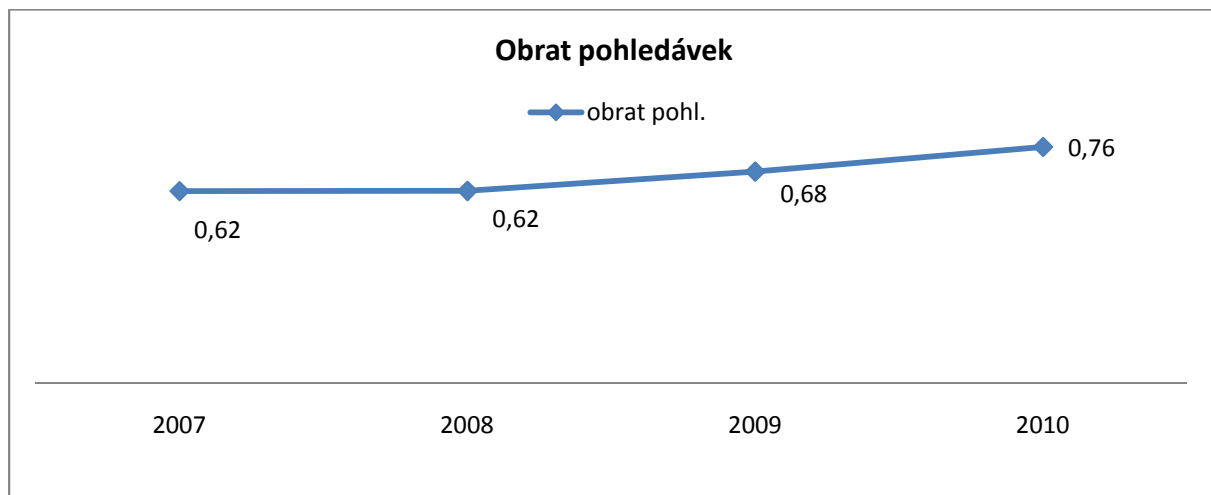
Obrázek 22 Graf vývoje pohledávek a tržeb v letech 2007-2010

Zdroj: vlastní

Přesto tento graf říká, že pohledávky klesají strměji, než tržby, proč je tedy potom ukazatel obratu pohledávek z roku 2007 příhodnější, než v roce 2009?

Po prozkoumání jednotlivých údajů po měsíci jsem zjistila, že údaje objemu pohledávek v březnu 2007 jsou velmi optimistické, dalo se přímo tvrdit, že se vymykají stavu dalších měsíců, jak ukazuje graf vývoje pohledávek po splatnosti na str. 79.

Proto jsem z údajů vypočetla průměr za daný rok a porovnála s ostatními lety, jak ukazují následující grafy.

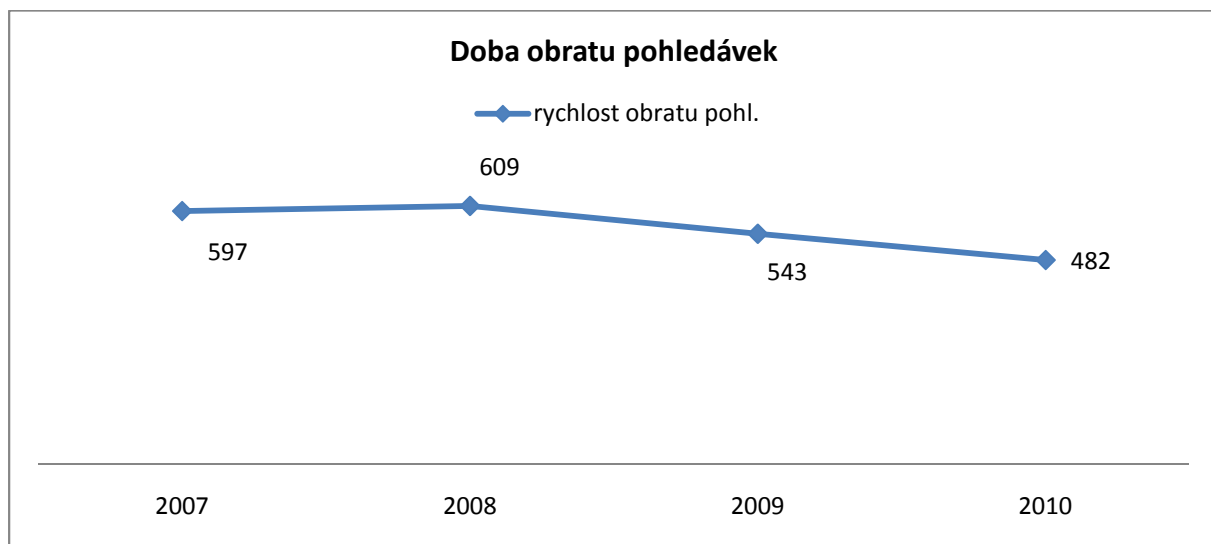


Obrázek 23 Graf vývoj ukazatele obratu pohledávek 2007 - 2010

Zdroj: vlastní

Z tohoto grafu vyčteme, že obrat pohledávek se postupně od roku 2009 zvyšuje. Znamená to, že se pohledávka obrátí během roku ze $\frac{3}{4}$ svého objemu.

Následný graf je srozumitelnější a udává počet dní, kdy se pohledávka přemění opět v peněžní prostředky, čili udává dobu, kdy musel být chod firmy financován z jiných zdrojů, např. úvěru.



Obrázek 24 Graf vývoj ukazatele doby obratu pohledávek v letech 2007 - 2010

Zdroj: vlastní

Tímto průzkumem jsem došla k závěru, že pohledávky v dané firmě nenarůstají, naopak tendence je klesající. Zhoršení ukazatelů je důsledkem převážně snižujících se objemů tržeb, z důvodů poklesů celkových prodejů. To je důsledkem recese probíhající v daném odvětví. Doporučuji ještě více se zaměřit na řízení pohledávek, aby firma nečerpala tyto vázané zdroje z úvěrů. Celkové vylepšení cash flow prospěje k ozdravení firmy a k vylepšení většiny ukazatelů finanční analýzy.

8. Návrh strategie a doporučení na další vývoj organizace

Společnost Behr Group se snaží dosáhnout vedoucího postavení na trhu chlazení motorů za pomoci propojení typické Behr kultury ve všech oblastech a činnostech společnosti. Ovšem z vyplývajících analýz je zřejmé, že v současné době se všechny závody skupiny musí zaměřit na nákladovou stránku strategie.

8.1 Odvození návrhu strategie z výsledků SWOT analýzy

V následující tabulce jsou slabiny a hrozby, které by měla analyzovaná SBU eliminovat a návrh možných opatření.

Tabulka 23 Návrh strategie pomocí výsledků SWOT analýzy

Parametr, který je třeba eliminovat	Možná eliminující opatření
Velké finanční prostředky vázané v zásobách a pohledávkách Zvyšování nákladů v podobě čerpání cizích zdrojů kapitálu	Management zásob - Konsignační sklady - Plánování výroby Management pohledávek - Bližší kontakt se zákazníkem a se zákaznickým centrem - Upomínací systém
Nepříliš hospodárné využití energií a zvyšování nákladů na ochranu životního prostředí	- Zavedení úsporných opatření - Osvěta a vzdělání zaměstnanců - Spolupodílení dodavatelů na nákladech
Layout výrobních divizí	- Dopracování layoutu pro snížení prostojů a přechodů jednotlivých pracovníků
Vnitropodniková komunikace a zvyšování nákladů díky nepochopení podstaty problému	- Mimopracovní akce a aktivity - Vzdělávací program zaměřený na manažerské a komunikační dovednosti - Interní komunikace v podobě např. kulatých stolů
Obcházení pravidel ze stran zaměstnanců	- Program zaměřený na vzdělání nižšího managementu a dělnických profesí – Behr kultura - Častější kontrola nastavených pravidel

Parametr, který je třeba eliminovat	Možná eliminující opatření
Konkurenční know-how	- Pravidelný benchmarking konkurence
Citlivost zákazníka na kvalitu a cenu Rostoucí vyjednávací síla zákazníka	- Zlepšení produktivity - Racionalizace procesů s cílem snížení nákladů
Tlak odborů na udržení mezd v regionu	- Bonusový program pro zaměstnance - Motivační program pro zaměstnance
Rostoucí rivalita v prostředí	- Upevnění a stabilizace podniku v prostředí - Orientace na kvalitu a služby zákazníkovi
Stárnutí obyvatelstva – dostupnost technicky kvalifikovaných pracovníků	- Program spolupráce se středními a vysokými školami
Rostoucí vyjednávací síla zákazníka	- Přesvědčit zákazníka o naší konkurenční výhodě

Zdroj: vlastní

8.2 Vymezení podstaty business strategie

Pro definování business strategie je vhodné použít rozbor a formulace cílů pro prvky rozšířeného marketingového mixu 7P, vyjádřeného na str. 22 Obrázek 6 Rozšířený marketingový mix.

8.2.1 Product = Produkt

Firma má specifický produkt, který je závislý především na vývoj v automobilovém průmyslu. Tedy s vývojem nových motorů či způsobů pohonů se vyvíjí současně také chlazení do těchto automobilů. V otázkách klimatizace jde především o služby, které klimatizace poskytuje konečnému zákazníkovi, jako je tichý chod, různé vůně, technické ovládání, design, aj. Chci tím říct, že rozšiřování produktové řady v této branži není obvyklé. Firma se musí zaměřit na kvalitu výrobku a poskytování kvalitních dodavatelských služeb a i nadále nabízet kvalitní chlazení, topení a klimatizace pro osobní a nákladní automobily.

Tabulka 24 Strategické cíle v produktové oblasti business strategie

Strategické cíle	Plány
Upevnění pozice firmy a přesvědčení zákazníka o kvalitě produktu a služeb	Nositel: Jednatel firmy a manažer prodejního oddělení

Zdroj: vlastní

8.2.2 Price = Cena

Cenový boj v této oblasti je velmi značný. Zákazník tlačí na snižování cen. Je obvyklé, že během trvání jednoho businessu, který může trvat pět i více let, dochází k úpravě cen díky změnám cen materiálu, např. hliníku, či z důvodů změn objemu. Z minulosti mohu říci, že se jedná především o cenovou redukci. Tímto se může stát, že v průběhu obchodu se ziskovost mění. Proto se firma musí zaměřit na efektivní nakládání s materiálem, vyrábět kvalitně, a tím předcházet např. šrotaci či reklamaci. Snažit se eliminovat zásoby jak na vstupu, tak na výstupu.

Tabulka 25 Strategické cíle v cenové oblasti business strategie

Strategické cíle	Plány
Racionalizace procesů s cílem snížení nákladů	Nositel: vedoucí projektu 2010 Do konce roku 2010 nalézt úspory ve výši 10 mil. EUR
Zlepšení produktivity práce	Nositel: Fraktální manažeři Okamžité snižování šrotací, s cílem do konce roku 2010 dosáhnout hranice 0,5%
Management zásob	Nositel: vedoucí logistiky a nákupu Dosažení optimální zásoby jak na výstupu, tak na vstupu – nejpozději do konce roku 2010 Zřízení konsignačních skladů s hlavními dodavateli materiálu
Management pohledávek	Nositel: vedoucí prodejního oddělení Do srpna 2010 dosáhnout hranice 6% pohledávek po splatnosti

Zdroj: vlastní

8.2.3 Place = Trh

Trh automobilového průmyslu je ve své podstatě omezený. Proto je snahou pokrýt svými produkty všechny výrobce automobilů, především evropský a příp. nově i asijský trh pro

danou SBU. Pro firmu Behr Czech je důležité upevnění svého postavení ve střední Evropě, hlavně směrem k VW Group.

Tabulka 26 Strategické cíle v tržní oblasti business strategie

Strategické cíle	Plány
Pravidelný benchmarking konkurence	Nositel: vedoucí průmyslových inženýrů Každé tři měsíce sledovat konkurenční podíl
Upevnění pozice firmy a přesvědčení zákazníka o kvalitě produktu a služeb	Nositel: Jednatel firmy a manažer prodejního oddělení

Zdroj: vlastní

8.2.4 Promotion – Distribuční kanály

Behr Czech dodává přímo svému zákazníkovi dle sjednaných dodacích podmínek především silniční dopravou, v jistých případech i leteckou dopravou. Velkým problémem jsou tzv. extra jízdy, kdy se zákazníkovi na přání pošle zboží. Jde sice o službu zákazníkovi, ale také o velké náklady, které je nezbytné eliminovat.

S částí dlouhodobých zákazníků má SBU zřízené konsignační sklady umístěnými přímo u zákazníka, ten si odebírá s tohoto skladu dle svých potřeb a následným selfbillingovým procesem¹⁷ toto zboží platí.

Tabulka 27 Strategické cíle v oblasti distribuce business strategie

Strategické cíle	Plány
Orientace na kvalitu a služby poskytované zákazníkovi	Nositel: Jednatel firmy a manažer prodejního oddělení Konsignační sklady u zákazníka, EDI ¹⁸ fakturační systém, selfbillingový proces – termín závislý na dohodě se zákazníkem

Zdroj: vlastní

8.2.5 People – lidské zdroje

Ještě v nedávné době používala SBU tzv. leasingové pracovníky, které dodávala pracovní firma. Výhodou zde bylo, že se firma mohla s daným pracovníkem kdykoliv rozloučit, ale

¹⁷ Selfbillingový proces znamená, že zákazník si sám na základě odběrů vystaví dobropis, který uhradí.

¹⁸ EDI = Electronic Data Interchange – elektronická výměna dat mezi dvěma systémy

velkou nevýhodou byla vysoká fluktuace a malá technická zdatnost daných pracovníků. Pak se ušetřené mzdové náklady projevovaly v nákladech na šrotaci.

Dle mého názoru se vždy vyplatí investovat do lidských zdrojů a tím zajistit kvalitu a bezproblémový chod. Daná SBU se musí zaměřit na správnou motivaci zaměstnanců na všech stupních. V dnešní době, kdy je kladen důraz na kvalitu a snižování nákladů, tedy i mzdových, kdy firma nepřidávala na platech, ba naopak z důvodu krize odebrala určité % z platu, je třeba věnovat pozornost nefinanční motivaci. Např. další zdokonalování zaměstnanců, na které může SBU čerpat dotace, může být podáno jako bonus a motivovat tím své zaměstnance.

Co se týče obsazení managementu, doporučuji zavést program hodnocení těchto manažerů, např. metodou 360° vazby a další jejich vzdělávání, které je zaměřeno na manažerské schopnosti a komunikaci. I na tato školení by mohla firma použít dotace.

Tabulka 28 Strategické cíle v oblasti lidských zdrojů business strategie

Strategické cíle	Plány
Bonusový a motivační program pro zaměstnance	Nositel: manažer HR a jednatel firmy Snížení fluktuace zaměstnanců – úspory na zaškolování a přesčasy, snížení nákladů na šrotaci.
Vzdělávací program manažerů	Nositel: HR manažer Díky znalostem komunikace snížení fluktuace THP
Vzdělávací program ostatních pracovníků	Nositel: HR manažer Zaměření na spokojenost pracovníků, získání znalostí o firmě a kultuře – snížení fluktuace
Spolupráce se středními a vysokými školami	Nositel: HR manažer Spolupráce v podobě zaškolování, praxe studentů, zadávání tematických úkolů.

Zdroj: vlastní

8.2.6 Process

Všechny procesy v dané SBU je třeba zaměřit především na uspokojení potřeb zákazníka, tedy to znamená vyrábět efektivně, levně a kvalitně. Znamená to, že všechny procesy se musí snažit především snižovat náklady. Výrobní proces se bude snažit vyhnout šrotacím, logistika

naopak eliminuje speciální jízdy, nákup se bude snažit snižovat ceny vstupů, prodejní oddělení snižovat pohledávky po splatnosti, finanční oddělení efektivněji zpracovávat agendu.

Tabulka 29 Strategické cíle v oblasti procesů business strategie

Strategické cíle	Plány
Dopracování výrobního layoutu	Nositel: vedoucí průmyslových inženýrů Do konce roku 2010 vypracování layoutu, do června 2011 – aplikování
Racionalizace procesů ve finančním oddělení	Nositel: finanční ředitel Zkvalitnění outsourcované části účetnictví do konce roku 2010, snížení nákladů na opravy chyb
Vnitropodniková komunikace	Nositelé: manažeři všech oddělení Vzdělávání a komunikace mezi odděleními – předcházení mimořádným nákladům
Častější kontroly zaměstnanců	Nositel: manažeři oddělní a HR manažer, pracovník BOZP Pravidelnější kontrola zaměstnanců v dodržování nastavených pravidel.

Zdroj: vlastní

8.2.7 Planning = plánování

Plánování a řízení musí být transparentní a dosažitelné. Hlavním cílem je zavést firemní kulturu popsanou v kapitole 2.2.2 na str. 33, do všech koutů SBU. Až se budou všichni řídit zásadami firemní kultury, bude Behr Czech vyhledávaným partnerem pro svou mateřskou společnost, a tím bude v plánování projektů na předních místech.

Tabulka 30 Strategické cíle v oblasti plánování business strategie

Strategické cíle	Plány
Management zásob	Nositel: Manažer nákupu, manažer logistiky Vylepšení plánování materiálu na vstupu
Management pohledávek	Nositel: Manažer prodejního oddělní Snížení pohledávek po splatnosti na max. 6% z celkového objemu nejpozději do srpna 2010

Zdroj: vlastní

8.3 Zdůvodnění návrhu strategie

Tabulka 31 Zdůvodnění návrhu strategie pomocí SWOT analýzy

Slabé stránky	Jak jsou slabiny v návrhu eliminovány?
Velké finanční prostředky vázané v zásobách a v pohledávkách	Zřízení konsignačních skladů u dodavatelů. Upomínací systém směrem k zákazníkům, nastavení posílání faktur EDI, selfbillingový platební systém
Zvyšující se náklady na energie	Projekt 2010 – hledání úspor. Výměna energeticky výhodnějších zařízení, čidla, atd.
Vnitropodniková komunikace a komunikace směrem k mateřské společnosti	Manažerská školení, jazykové kurzy. Mimopracovní aktivity ke sblížení jednotlivých pracovníků. Zvedení Behr kultury.
Obcházení pravidel ze stran zaměstnanců	Systém pravidel a nařízení, častější kontroly zaměstnanců, motivační program.
Hrozby	Jak jsou hrozby v návrhu eliminovány?
Konkurenční know-how	Pravidelný benchmarking, produktový, podíl na trhu, R&D konkurentů
Růst vyjednávací síly zákazníků	Přesvědčení zákazníka o konkurenční výhodě našich produktů, poskytování výhodných služeb
Rostoucí rivalita v konkurenčním prostředí	Nabízení diferenciované služby k výrobku, např. selfbillingový proces, snižující náklady zákazníka
Zvyšování nákladů díky ekologickým nařízením	Tlak na dodavatele na spolupodílení se na nákladech, přizpůsobení cenové politiky.

Zdroj: vlastní

8.4 Návrh na implementaci

Za implementaci opatření, návrhů a realizaci změn je zodpovědný management. Pro úspěšnou implementaci je nutné přesvědčení jednatele firmy, že tento postup je správný. Odtud je pak relativně snadné přenést kompetence na podřízený management a dále.

Jednotlivá opatření z celku je nutné rozpracovat do úkolů, cílů, které musí mít podobu SMART tj. specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a také velmi důležitě termínované a mezi sebou z tohoto pohledu navazující a propojené. Je nutné tedy celý postup kvalitně naplánovat.

Pro plnění cílů je nutné vytvořit podmínky organizační a také finanční, rozpočtové. Je nutné připravit organizační plán a s tím také všechny zainteresované náležitým rozpadem až do nejnižších úrovní podrobně seznámit a vysvětlit účel. Musí být také jasné a předem naplánované, jak budou konkrétní účastníci pro dosažení cílů motivováni. Během plnění úkolů je nutné průběh monitorovat a upravovat.

9. Závěr

V této práci jsem dostála cílům uvedených v kapitole 1.1, a sice pomocí analýz interních a externích faktorů a analýzy nejdůležitějších stakeholders identifikovat silné a slabé stránky firmy a příležitosti a hrozby, které jsou následně shrnuté ve SWOT analýze na str. 76.

Z analýzy vnějších faktorů a oborového okolí vyšlo najevo, že největší hrozbou jsou zvyšující se náklady především na energie a na ekologická opatření, a v neposlední řadě zvyšující se vyjednávací síla zákazníků. Oproti tomu však automobilový průmysl začíná ožívat a know-how firmy a její program inovací jsou příležitostmi pro celou skupinu Behr.

Zkoumané interní faktory ukázaly nejen slabou stránku v klesajících objemech prodeje, ale také v interní komunikaci, na druhou stranu výborně propracovaná kultura společnosti, špičkově vybavená výzkumná centra a technicky zdatní zaměstnanci jsou velmi silnou stránkou firmy.

Všechna zjištění jsou shrnuta ve SWOT analýze, která mi posloužila jako základ pro návrh business strategie a jednotlivých strategických cílů.

Došla jsem k závěru, že firma Behr Czech s. r. o. by se měla v této turbulentní době zaměřit na snižování nákladů. Tedy původní generický charakter diferenciací strategie zaměřené na dosažení co největšího podílu na trhu, by se měl v této době změnit na generický charakter snižování nákladů, tedy cost focus, aby firma mohla být konkurence schopná nejen v rámci celosvětového trhu, ale také uvnitř skupiny Behr.

Během zpracovávání všech analýz jsem shledala, že firma se již tímto směrem postupně vydává a aplikuje strategii na snižování nákladů zatím v oblasti výroby, snižování šrotací a naplňování cílů projektu 2010 a věřím, že i další kroky povedou k efektivnímu snižování nákladů a tím ke získání konkurenční výhody.

Seznam použité literatury

- [1] BEHRNET. Behr Czech. [online]. [cit. 01/2010] Dostupné z: http://bczmhdoma01.behrgroup.net/behernet/cms_publ_czech.nsf
- [2] BEHRNET. Behr [online]. [cit. 03/2010] Dostupné z: <http://www.behrgroup.com/>
- [3] BEHR CZECH s.r.o., *BEHR local MAGAZÍN*, interní občasník firem Behr Czech s.r.o. a Behr Ostrava s.r.o., 12/2009, Mnichovo Hradiště
- [4] DE WIT, B. and MEYER, R. *Strategy: Process, Content, Context*. 3rd edition. New York: South-Western College Pub , 1994. 877 s. ISBN 03-2428-271-0.
- [5] KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. Vydání, Praha : C.H.Beck, 2004. 184 s. ISBN 80-7179-885-1.
- [6] KOZLER, J., MATĚJKA, J. *Ekonomika, management, marketing v kostce*. 3. Vydání, Havlíčkův Brod : Fragment, 2002. 139 s. ISBN 80-7200-579-0.
- [7] KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*, 2. Vydání, Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8..
- [8] KEŘKOVSKÝ, M. a DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací. Teorie pro praxi*, 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.
- [9] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera – Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2006. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [10] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*, 2., přepracované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2002. 475 s. ISBN 80-247-9069-6.

Citace

- [11] BEHRNET. Behr [online]. [cit. 03/2010] Dostupné z: <http://www.behrgroup.com/>

Seznam příloh

Příloha 1	Rozvaha firmy Behr k 31. březnu v letech 2007 – 2010.....	I
Příloha 2	Výsledovka firmy Behr Czech k 31. březnu v letech 2007 – 2010.....	II
Příloha 3	Vývoj pohledávek_data.....	III

Příloha 1 Rozvaha firmy Behr k 31. březnu v letech 2007 – 2010

V CZK / Rok	2007	2008	2009	2010
stálá aktiva				
NIM	11 559 085,61	24 981 742,16	14 069 122,89	4 055 977,69
HIM	1 681 300 566,78	1 705 627 628,38	1 719 370 155,41	1 428 088 248,73
Finanční investice	86 913 000,00	86 913 000,00	244 913 000,00	444 913 000,00
součet stálá aktiva	1 779 772 652,39	1 817 522 370,54	1 978 352 278,30	1 877 057 226,42
Oběžná aktiva				
zásoby	464 920 411,75	379 896 474,42	262 334 230,51	253 251 925,55
Dlouhodobé pohledávky	3 676 643,88	29 801 098,56	-21 728 336,85	-24 306 943,81
krátkodobé pohledávky	1 257 066 665,66	2 021 384 196,07	2 016 195 254,48	1 588 541 784,93
finanční majetek	376 499 790,11	260 882 881,57	73 250 946,09	128 596 621,59
součet oběžná aktiva	2 102 163 511,40	2 691 964 650,62	2 330 052 094,23	1 946 083 388,26
součet ostatní aktiva (ČR)	154 114 093,10	197 458 067,52	168 341 787,52	165 367 562,04
Aktiva celkem	4 036 050 256,89	4 706 945 088,68	4 476 746 160,05	3 988 508 176,72
Pasiva				
Vlastní jmění	1 783 111 262,49	2 019 682 288,37	1 697 781 279,90	1 334 606 297,80
Cizí zdroje				
rezervy	183 720 329,05	79 023 614,47	69 595 173,00	87 292 565,00
krátkodobé závazky	1 833 902 971,49	2 428 362 245,67	2 564 371 815,85	2 410 705 818,70
bank. úvěry	312 108,38	411 002,17	205 627,04	252 479,96
součet cizí zdroje	2 017 935 408,92	2 507 796 862,31	2 634 172 615,89	2 498 250 863,66
Ostatní pasiva	235 003 585,48	179 465 938,00	144 792 264,26	155 651 015,26
Pasiva celkem	4 036 050 256,89	4 706 945 088,68	4 476 746 160,05	3 988 508 176,72

Zdroj: data ze SAP, zpracování vlastní

Příloha 2 Výsledovka firmy Behr Czech k 31. březnu v letech 2007 – 2010

Rok	2007	2008	2009	2010
Tržby za prodej zboží	-26 323 169,51	-26 436 726,07	-23 672 352,99	-21 323 391,40
Náklady vynaložené na prodej zboží	15 700 286,42	4 360 414,08	2 819 650,00	7 795 011,84
Obchodní marže	-10 622 883,09	-22 076 311,99	-20 852 702,99	-13 528 379,56
Výkony				
Tržby za prodej vlast. výrobků a služeb	-2 345 607 473,12	-2 252 642 808,23	-1 194 504 894,82	-1 385 198 480,61
ZS zásob vl. činnosti	11 879 306,08	-43 174 232,60	2 572 709,58	-23 119 374,30
Součet výkony	-2 333 728 167,04	-2 295 817 040,83	-1 191 932 185,24	-1 408 317 854,91
Výrobní spotřeba				
Spotřeba mat. a energ.	1 785 429 680,89	1 699 768 557,77	850 369 529,68	981 501 023,24
Služby	241 476 550,80	295 272 055,37	172 785 231,95	117 771 010,67
Součet výr. spotřeba	2 026 906 231,69	1 995 040 613,14	1 023 154 761,63	1 099 272 033,91
Přidaná hodnota	-317 444 818,44	-322 852 739,68	-189 630 126,60	-322 574 200,56
Osobní náklady				
Mzdové náklady	70 644 087,00	95 257 433,00	89 252 174,00	81 808 295,00
Náklady na sociální zabezp. a zdr. pojišť.	26 023 427,30	34 368 826,64	25 114 342,32	28 707 475,13
Celkem osobní náklady	96 667 514,30	129 626 259,64	114 366 516,32	110 515 770,13
Ostatní daně a poplatky	55 470,00	0,00	10 036,81	8 720,00
Odpisy	64 510 944,80	66 576 549,94	70 844 112,13	69 617 310,03
Tržby z prodeje DM a materiálu	-105 948 816,91	-144 507 731,19	-52 793 131,70	-97 007 864,91
Zůstatková cena prodaného IM a materiálu	113 414 966,11	156 318 126,95	44 566 148,04	72 547 096,17
ZS rezerv a OP v provozní oblasti	-16 403 104,01	47 659 711,76	5 230 414,33	7 253 933,47
Ostatní provozní výnosy	-41 273 257,47	-74 487 784,90	-26 994 434,59	13 820 461,12
Ostatní provozní náklady	26 200 490,32	52 944 655,69	33 495 776,97	54 209 683,28
Provozní HV	-180 220 611,30	-88 722 951,79	-904 688,29	-91 609 091,27
Výnosové úroky	-1 168 637,14	-7 997 177,80	-16 351 505,53	-8 854 482,00
Nákladové úroky	5 927 140,77	15 372 087,43	20 585 239,66	14 433 282,42
Ostatní finanční výnosy	-48 106 604,18	-39 285 805,86	-132 107 043,21	-106 400 191,60
Ostatní finanční náklady	13 661 665,02	92 260 777,01	146 510 799,26	66 676 485,15
HV z finančních operací	-29 686 435,53	60 349 880,78	18 637 490,18	-34 144 906,03
HV z běžné činnosti	-209 907 046,83	-28 373 071,01	17 732 801,89	-125 753 997,30

Zdroj: data ze SAP, zpracování vlastní

Příloha 3 Vývoj pohledávek_data